



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a obtener el título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN’S, UBICADA EN EL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016 – 2019”.

AUTOR:

DIEGO ALBERTO LEMA MÉNDEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Diego Alberto Lema Méndez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

DIRECTOR TRIBUNAL

.....

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Diego Alberto Lema Méndez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de Octubre del 2016

.....

Diego Alberto Lema Méndez

CI. 060398529-2

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios y a mi Virgencita María Inmaculada, a mi padre Segundo Lema Yanza por siempre enseñarme que “La perfección es una de las herramientas primordiales para que el hombre sea exitoso en la vida” sabias palabras que las llevaré en mi mente y mi corazón. Y a mi madre Beatriz Méndez Paucar, que con el carisma y la sutileza que la caracteriza hizo de mí, un hijo responsable y encaminado; a mis hermanos Mauricio y Alex quienes con su fuerza emocional hicieron que no me dé por vencido en este arduo trabajo de titulación.

A mis Docentes, los cuales han compartido sus conocimientos durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a Dios y a mí Virgencita María inmaculada quienes guiaron e intercedieron cada paso que daba para poder alcanzar el éxito anhelado.

Agradecerles eternamente a mis padres Segundo Lema Yanza y Beatriz Méndez Paucar por los valores que me han inculcado día a día y por el apoyo incondicional que me han brindado, no me alcanzaría la vida para agradecerles; son mi orgullo y mi fortaleza.

También quiero agradecer a mis hermanos Mauricio y Alex por aquellas palabras de aliento, son quienes de una u otra manera supieron reanimarme y enseñarme cosas en sí, dándome esa mano tan oportuna; siempre se aprende algo nuevo de quien menos te lo esperas, les quedo eternamente agradecidos.

Quiero agradecer a mi Director (a) Ing: Gladis Lucía Casco Balseca y a mi Miembro Sonia Enriqueta Guadalupe Arias, quienes brindaron su invaluable contingente intelectual y académica en la elaboración y presentación del trabajo de titulación, su capacidad de guiar ha sido un aporte invaluable, lo cual me ha permitido alcanzar mi meta.

Y como no agradecer al personal de la microempresa Calzado Leman's y a su propietario mi padre el Sr Segundo Lema Yanza quienes han compartido todos sus conocimientos y experiencias que han hecho posible plasmar los estudios aprendidos, logrando conseguir lo que un día fue un sueño ahora es una realidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resume ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes investigativos.....	6
2.2 Fundamentación teórica.....	7
2.2.1 Plan de negocios.....	7
2.2.4 Plan de marketing	10
2.2.5 Análisis FODA.....	10
2.2.9 Estudio de mercado.....	14
2.2.11 La comercialización.....	15
2.2.14 Plan técnico.....	16
2.2.19 Ingeniería del proyecto.....	17
2.2.20 Organización del proyecto.....	17

2.2.21	Marco legal del Proyecto.	18
2.2.22	Estudio organizacional o administrativo.....	18
2.2.23	Planeación estratégica de un negocio.	19
2.2.25	Estructura organizacional.	20
2.2.26	Manual de funciones.....	21
2.2.27	Plan de Costos.....	22
2.2.28	Plan económico financiero.....	27
2.2.29	Evaluación económico - financiera.....	31
2.2.30	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.	31
2.2.29.1	Idea a defender.....	31
2.2.30	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	31
2.2.30.1	Variable independiente.	31
2.2.30.1	Variable dependiente	31
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.2.1	Tipo cualitativo.	32
3.2.2	Tipo cuantitativo.	32
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.3.1	Población.	33
3.3.2	Muestra.	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.4.1	Métodos.	35
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	36
3.5.	Resultados.....	36
3.6.	Verificación de la idea a defender	77
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	78
4.1	TITULO	78
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	78
4.2.1	PLAN ADMINISTRATIVO	79
4.2.5	PLAN TÉCNICO.....	119
4.2.6	PLAN DE MARKETING.....	145
4.2.7.	PLAN FINANCIERO.....	176
	CONCLUSIONES	184

RECOMENDACIONES.....	185
BIBLIOGRAFÍA	186
LINCOGRAFÍA	187
ANEXOS	189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Muestra y distribución de la población a encuestar.....	35
Tabla 2:	Factor de atención para la compra de calzado. Quito-	37
Tabla 3:	Preferencias del tipo de calzado. Quito-.....	38
Tabla 4:	Importancia de los atributos del calzado. Quito-	39
Tabla 5:	Preferencia de colores del calzado. Quito-	40
Tabla 6:	Lugares donde adquieren el calzado. Quito-	41
Tabla 7:	Importancia de la calidad del calzado. Quito-	42
Tabla 8:	Importancia del precio del calzado. Quito-	43
Tabla 9:	Importancia de la marca del calzado. Quito-.....	44
Tabla 10:	Frecuencia de compra del calzado. Quito-	45
Tabla 11:	Características del producto. Quito-	46
Tabla 12:	Factor de atención para la compra de calzado. Riobamba-	47
Tabla 13:	Preferencias del tipo de calzado. Riobamba-.....	48
Tabla 14:	Importancia de los atributos del calzado. Riobamba-.....	49
Tabla 15:	Preferencia de colores del calzado. Riobamba-.....	50
Tabla 16:	Lugares donde adquieren el calzado. Riobamba-.....	51
Tabla 17:	Importancia de la calidad del calzado. Riobamba-.....	52
Tabla 18:	Importancia del precio del calzado. Riobamba-	53
Tabla 19:	Importancia de la marca del calzado. Riobamba-.....	54
Tabla 20:	Frecuencia de compra del calzado. Riobamba-	55
Tabla 21:	Características del producto. Riobamba-	56
Tabla 22:	Factor de atención para la compra de calzado. Machala-.....	57
Tabla 23:	Preferencias del tipo de calzado. Machala-	58
Tabla 24:	Importancia de los atributos del calzado. Machala-	59
Tabla 25:	Preferencia de colores del calzado. Machala-	60
Tabla 26:	Lugares donde adquieren el calzado. Machala-.....	61
Tabla 27:	Importancia de la calidad del calzado. Machala-	62
Tabla 28:	Importancia del precio del calzado. Machala-.....	63
Tabla 29:	Importancia de la marca del calzad. Machala-	64
Tabla 30:	Frecuencia de compra del calzado. Machala-.....	65
Tabla 31:	Características del producto. Machala-	66

Tabla 32: Factor de atención para la compra de calzado. Guayaquil-	67
Tabla 33: Preferencias del tipo de calzado. Guayaquil-	68
Tabla 34: Importancia de los atributos del calzado. Guayaquil-	69
Tabla 35: Preferencia de colores del calzado. Guayaquil-.....	70
Tabla 36: Lugares donde adquieren el calzado. Guayaquil-.....	71
Tabla 37: Importancia de la calidad del calzado. Guayaquil-.....	72
Tabla 38: Importancia del precio del calzado. Guayaquil-	73
Tabla 39: Importancia de la marca del calzado. Guayaquil-	74
Tabla 40: Frecuencia de compra del calzado. Guayaquil-.....	75
Tabla 41: Características del producto. Guayaquil-.....	76
Tabla 42: Fortalezas priorizadas	83
Tabla 43: Debilidades priorizadas	84
Tabla 44: Oportunidades priorizadas	84
Tabla 45: Amenazas priorizadas	85
Tabla 46: Personal operativo de la microempresa Calzado Leman´s.....	124
Tabla 47: Maquinaria de la microempresa Calzado Leman´s	125
Tabla 48: Materiales e insumos de la microempresa Calzado Leman´s.....	126
Tabla 49: Nómina de proveedores de la microempresa Calzado Leman´s.....	127
Tabla 50: Determinación del mínimo del área de corte.....	131
Tabla 51: Determinación del mínimo del área de aparado	132
Tabla 52: Determinación del mínimo del área de armado.....	132
Tabla 53: Promedio de la altura de las máquinas	134
Tabla 54: Cálculo de la superficie de operaciones, Método de Guerchet.....	136
Tabla 55: Área total de la microempresa Calzado Leman´s.....	138
Tabla 56: Determinación del mínimo de área de terminados.	141
Tabla 57: Activos fijos de la microempresa Calzado Leman´s	176
Tabla 58: Carga laboral de la microempresa Calzado Leman´s	178
Tabla 59: Costos del producto	180
Tabla 60: Estado de resultados de la microempresa Calzado Leman´s.....	181
Tabla 61: Punto de equilibrio.....	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	Análisis de la situación interna y externa del plan de marketing	12
Grafico 2:	Estudio Técnico	16
Grafico 3:	Planeación Estratégica	20
Gráfico 4:	Estructura organizacional de los clientes	21
Grafico 5:	Estructura organizacional por proceso o equipo	21
Grafico 6:	Cuadro sinóptico de las inversiones	23
Grafico 7:	Estado de costos	26
Grafico 8:	Visión de evaluación de proyectos	27
Grafico 9:	Rendimientos de la inversión	29
Grafico 10:	Organigrama estructural	87
Grafico 11:	Organigrama de posición	88
Grafico 12:	Capacidad Productiva	124
Grafico 13:	Distribución de planta de la microempresa Calzado Leman´s	139
Grafico 14:	Distribución de planta de la microempresa Calzado Leman´s	140
Grafico 15:	Flujograma de adquisición de materia prima	142
Grafico 16:	Flujograma del proceso de facturación.....	143

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	189
Anexo 2: Entrevista	190
Anexo 3: Ficha de Observación	192
Anexo 4: Matriz de las fortalezas de la microempresa Calzado Leman's	193
Anexo 5: Matriz de las debilidades de la microempresa Calzado Leman's	194
Anexo 6: Matriz de las oportunidades de la microempresa Calzado Leman's	195
Anexo 7: Matriz de las amenazas de la microempresa Calzado Leman's	196
Anexo 8: Materia prima en la producción de calzado	197
Anexo 9: Ventas proyectadas para la ciudad de Quito	199
Anexo 10: Ventas proyectadas para la ciudad de Riobamba	199
Anexo 11: Ventas proyectadas para la ciudad de Machala	200
Anexo 12: Ventas proyectadas para la ciudad de Guayaquil	202
Anexo 13: Rol de pagos proyectado	203

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es un plan de negocio para la microempresa Calzado Leman´s ubicada en el canto Guano, provincia de Chimborazo, periodo 2016 -2019”, con la finalidad de mejorar la productividad y ampliar su mercado alcanzando su máxima rentabilidad. Para su desarrollo se efectuó un estudio de mercado para conocer gustos y preferencias de la población de Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil, además se realizó un estudio de marketing mix y sus estrategias y planes de acción, que permitan incrementar las ventas de calzado en un 10% durante el periodo propuesto; optimizar la producción de la planta en un 20% hasta el año 2017; mejorar el posicionamiento de la microempresa; reducir desperdicios, insumos y materia prima en un 5% anual y para finalizar se aplicó métodos y técnicas de cobranza para los clientes potenciales. Como resultados se conseguirá que la organización sea reestructurada y pueda mejorar los procesos en la área administrativa, técnica, de marketing y financiera logrando alcanzar sus objetivos, a través de los diferentes estudios realizados exponen que la organización deberá aprovechar las estrategias plasmadas, ejecutar el plan de acción para cada una de las áreas, permitiendo mejorar los aspectos administrativos y el posicionamiento comercial de la microempresa ya que la misma esta tendiente a progresar y desarrollarse.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS. MARKETING MIX. PROMOCIÓN. CALZADO. ESTUDIO DE MERCADO

.....
Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

DIRECTOR TRIBUNAL

SUMMARY

The current research is a “business plan for Calzado Leman’s microenterprise located in Guano canton, Chimborazo province, during 2016-2019” in order to improve the productivity and broaden the market obtaining maximum efficiency. For the current research development, a market research was carried out to meet customers needs and likes in Quito, Riobamba, Machala, and Guayaquil. Furthermore, it was also done a study of their marketing mix survey, strategies, and action plans. The same which allows increasing sales 10% for the period exposed before, optimizing the microenterprise production 20% for the year 2017, improving the microenterprise position, and finally reducing waste, consumable, and raw material 5% yearly. To sum up, methods and collection techniques were applied for potential customers. As a result, this will allow to the microenterprise achieving their restructuring and improving their processes in the Administrative Area, marketing and financial technique in order to fulfill their goals. The studies conducted showed the microenterprise should apply the outlined strategies, and execute an action plan for each area. This will allow improving their administrative aspects and the commercial position of the microenterprise to enhance their progress and development.

KEYWORDS: BUSINESS PLAN, MARKETING MIX SURVEY, CALZADO, MARKET RESEARCH

INTRODUCCIÓN

El cantón Guano conocido como “La Capital Artesanal del Ecuador”, se encuentra ubicada en la sierra central, en el altiplano andino al norte de la provincia de Chimborazo, cuna de talleres artesanales con gente trabajadora y emprendedora, generadora de fuentes de empleo y desarrollo para el mismo. Guano se ha caracterizado por los talleres artesanales que existen y florecen, en ella hay una gama de artículos de cuero como: calzado, chompas, sombreros, carteras, agendas, cinturones, monederos, entre otros, que hacen atractivo turístico para personas locales e internacionales.

La industria del calzado se ha ido perfeccionando y tecnificando, ya que el calzado se compra con frecuencia, por su presentación desde el punto de vista estético, por su comodidad, duración y bajo costo, esto dependerá de la elaboración del producto que será el factor determinante en las ventas, consiguiendo la fidelidad de los clientes. Ahora bien, la industria del calzado, requieren el uso de tecnología que permita minimizar esfuerzos y mejorar los procesos de fabricación y al mismo tiempo gane competitividad y acrecenté su producción.

El presente plan de negocio quiere plasmar en la microempresa CALZADO LEMAN´S todos los conocimientos teóricos y técnicos, permitiendo proyectar su mejoramiento con el fin de que la organización perfeccione sus procesos en las diferentes áreas y esta pueda ser una carta de presentación para la misma.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las microempresas se encuentran en un entorno competitivo, ya que en nuestro país en la década de los ochenta en donde debido al inicio del proceso de globalización se produce cambios importantes en la integración y liberación económica y comercial.

Hoy en día muchas de las microempresas productoras de calzado se ven en la necesidad de incrementar la producción para mejorar su productividad es por ende que se aplica herramientas modernas, capaces de apoyar el mejoramiento y el crecimiento de la Industria del calzado, elevando su eficiencia y mejorando procesos productivos de tal forma que pueda competir y mantenerse en el mercado.

Calzado Leman's desde sus inicios se ha especializado en la producción de calzado de forma artesanal comercializando en su localidad y fuera de ella, la microempresa realiza su gestión empresarial de forma empírica lo cual no ha sido impedimento para posicionarse en el mercado nacional con sus productos característicos como son: calzado formal, casual, urbano y por temporada escolar, calzado de niño.

Con el crecimiento y dinamismo del mercado, surge en la microempresa la necesidad de realizar cambios que resuelvan los problemas presentes en las áreas: administrativa, técnica, de marketing y financiamiento; manifestados por la inestabilidad en la toma de decisiones originando que el producto ofertado no cumpla con las expectativas del cliente y no se pueda alcanzar los objetivos organizacionales.

Actualmente la microempresa Calzado Leman's, no cuenta con un documento el cual contenga la filosofía empresarial que guíe el accionar de la misma. Por tanto es indispensable diseñar el Plan de Negocios el cual contendrá las directrices necesarias para la microempresa a través del establecimiento de los objetivos, metas, necesidades de comercialización, análisis administrativo, técnico y financiero en tal pueda la organización direccionarse y proyectarse a futuro.

1.1.1 Formulación del problema.

- ¿Cómo el Plan de negocios para la microempresa Calzado Leman's, contribuye a la toma de decisiones de sus directivos y consiga incrementar las ventas de calzado para impulsar permanentemente la utilidad del negocio?

1.1.2 Delimitación del problema.

La investigación se realiza en:

- **Ubicación Geográfica:** En el país de Ecuador, Provincia de Chimborazo, Cantón Guano, Parroquia El Rosario, en las calles Av. 20 de Diciembre 2310 y Asunción.
- **Ubicación Temporal:** Período 2016-2019.
- **Ubicación Espacial:** Microempresa productora y comercializadora de calzado.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se justifica al reconocer que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo aporta a la sociedad con profesionales llenos de principios, valores y conocimientos, lo cual les permitirá ejercer eficientemente en el campo personal y laboral.

Aporte Social: La microempresa con su inicio en la producción y comercialización de calzado, deberá ser consolidada, es por ello que al aplicar el plan de negocios se desarrollará estrategias para que la organización crezca, en tanto se complementa factores como acumulación de conocimientos y capital humano, estimulando la canalización de fondos hacia una inversión productiva que tenga impacto en el medio y largo plazo.

Aporte Teórico: La investigación se justifica teóricamente por el uso del referente documental sobre temas relacionados a plan de negocios, plan de marketing, investigación de mercados, segmentación de mercados, estrategias, argumentos que ayudan a realizar el plan de negocios para la microempresa Calzado Leman's.

Aporte Metodológico: Esta investigación se justifica desde la parte metodológica porque a través de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes se obtiene información confiable, consistente y adecuada; base para el diseño del plan de negocios.

Aporte Práctico: La investigación se justifica al desarrollar un documento de dirección para la microempresa, siguiendo un proceso lógico y objetivo, orientado a las acciones futuras que deberán ejecutarse utilizando los recursos con los que dispone la organización en tal que se pueda implantar los mecanismos de control para dicho logro.

Aporte Académico: El aporte académico de la investigación se justifica al aplicar todos los conocimientos obtenidos en la universidad mediante el apoyo del personal docente y los tutores asignados para tutelar la investigación, permitiendo conseguir con éxito el trabajo de titulación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

- Diseñar un plan de negocios para la microempresa Calzado Leman's, ubicado en el cantón Guano, que contribuya a la toma de decisiones de sus directivos y consiga incrementar las ventas de calzado en los principales lugares de expendio, durante el periodo 2016 – 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un estudio sobre las diferentes teorías correspondientes dentro del marco teórico referencial al plan de negocios, en tal se pueda examinar una metodología adecuada donde se combine la parte teórica con la práctica.
- Realizar un análisis situacional, para conocer el entorno organizacional en donde se desenvuelve la microempresa Calzado Leman's.
- Diseñar el plan de negocios para la microempresa Calzado Leman's, enfocándose en la implementación de estrategias en las áreas administrativas, técnicas, financieras y de marketing.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1. Antecedentes Históricos.

(Montalvo, 2008)La industria de restaurantes es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. La sociedad ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado que implica un movimiento que se aleja de los alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas porque las exigencias de los usuarios han cambiado. La forma de alimentarse variará con el correr de los tiempos, ya que cada día las personas piensan más en su salud y la selección de los alimentos se basa en éste concepto. Es por esto que se está comenzando a desarrollar un nuevo estilo de consumo basado en la comida GOURMET, cada vez fabricada con productos más frescos, y orgánicos. En el mundo moderno las personas buscan más aquello que les place y les produce goce, como la buena comida. Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

(Quintanilla, 2011)El presente trabajo de investigación es un plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala, Centracasa es una empresa que tiene 45 años de existir en el mercado y dentro de sus planes está el llevar cabo un análisis de la inversión que se tiene en un lote de repuestos, así como proyectar el crecimiento de la empresa a largo plazo por medio del recurso humano, donde se analizaran aspectos de mercado en los temas de la estimación de la demanda, elementos que influyen en la compra, estrategias de precio, conocer características históricas y presentes del parque vehicular de Guatemala, además de conocer aspectos importantes a tener en cuenta en el mercado de repuesto automotriz, como quienes son nuestros competidores cuales son las capacidades que tienen los mismos, las influencias de la marca en el consumidor, al mismo tiempo conocer cuál es mi

mercado objetivo y a que cliente tiene que ir dirigido el repuesto automotriz. Dentro del mismo se evalúan aspectos importantes que deben tenerse en cuenta para una debida operación de la compañía y crecimiento de la misma, como lo es el recurso humano en aspectos de selección de personal, mejoramiento de debilidades de los empleados y el aprovechamiento de la experiencia del personal para tener una ventaja competitiva en el mercado. Se conocerán los aspectos que se deben considerar para llevar a cabo de una manera exitosa la inversión por medio de un estudio económico financiero donde se analizan aspectos de inversión en repuestos y todos los costos que tienen relación directa con la actividad del negocio, así como validar el dinero que se invertirá a través del análisis e interpretación del valor actual neto y la rentabilidad que se tendrá en un periodo de seis meses.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Plan de negocios.

(Longenecker, 2010) Considera que, Un plan de negocios es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describe consideraciones relacionadas con su puesta en marcha. Un plan de negocios es un plan de juego del emprendedor; cristaliza los sueños y esperanzas, para el emprendedor que inicia una nueva empresa, un plan de negocios tiene tres objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir ¿por qué existe una oportunidad así?
- Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
- Reconocer los factores que determinarán si esta nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

Dicho de una manera diferente, un plan de negocios se utiliza para proporcionar una declaración de las metas y estrategias que se utilizará las personas al interior de la

empresa y ayudara al desarrollo de relaciones con personas externas a la empresa (inversionistas y otros) que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.

(Greg Balanko, 2008) Afirma que, “Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio”.

2.2.2 Preparación de un Plan De Negocios.

Hacer un plan de negocio o plan de empresa es construir un mapa que te guiará en ese periodo para llegar a donde te lo propongas con tu idea inicial. Es muy importante no confundirlo con otros documentos, como por ejemplo el plan financiero o el plan de marketing. Estos dos últimos forman parte del plan de negocio.(LanceTalent, 2013)

(Longenecker, 2010) Manifiesta que, dos aspectos son de importancia primordial en la redacción real de un plan de negocios: el contenido y el formato del plan y la efectividad de la presentación por escrito.

Al considerar el contenido de un plan de negocios se piensa en primer lugar la oportunidad. Las estrategias y los planes financieros vienen después, todos estos factores a su vez ayudarán a determinar el contenido de un plan de negocios para una empresa que inicia.

- **El equipo emprendedor:** Nada es más importante que las personas que inician y administran la empresa.
- **La oportunidad:** Es necesario un perfil de la empresa misma, lo que venderá, a quienes les venderá y qué tan rápido puede crecer. La perspectiva de la industria y del mercado debe incluir una evaluación de todo lo que puede resultar bien o mal con un análisis de la forma en la cual el equipo emprendedor podría responder a los varios retos.
- **Los recursos:** Los recursos críticos para una empresa que inicia incluye no sólo dinero, sino también los activos humanos (proveedores, contadores, abogados, inversionistas etc.) y los activos fuertes (cuentas por cobrar, inventarios, etc.) el

empresario debe pensar en formas de trabajar con los recursos mínimos y enfocarse en "minimizar" y "controlar", más que en "maximizar y poseer"

- **La estructura financiera:** La forma en la cual está estructurada una empresa (deuda frente a cápita) y cómo comparten los fundadores e inversionistas el porcentaje de propiedad tiene un impacto significativo sobre el incentivo del emprendedor para trabajar arduamente.
- **La perspectiva amplia:** El contexto (o los factores externos) de una oportunidad incluyen el entorno regulador, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que inevitablemente cambian, pero que el emprendedor no puede controlar.

2.2.3 Diez Secciones de un Plan De Negocios.

(Greg Balanko, 2008) Menciona que, las 10 secciones (en el orden en que se elabora el plan de negocios) son:

- 1 **Análisis de la Industria:** describe la tendencia, perspectiva de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.
- 2 **Análisis del mercado:** identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de éste, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y cómo tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.
- 3 **Productos y servicios:** define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto / servicio.
- 4 **Descripción del negocio:** describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal.
- 5 **Estrategia de Marketing:** explica cómo utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. Esta sección también incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y marketing.
- 6 **Operaciones y administración:** proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.

- 7 Plan financiero:** incluye copias de estados financieros anteriores y proyecciones financieras, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultado, flujo de caja y análisis de sensibilidad.
- 8 Plan de implementación:** aquí es donde usted explica como utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, terreno y edificios, así como la investigación y desarrollo.
- 9 Plan de contingencia:** identifica todo los riesgos potenciales (pasivo, terminación de contratos, etc.) y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas.
- 10Resumen ejecutivo:** siempre se escribe al final pero aparece como la primera página del plan.

2.2.4 Plan de marketing

(Sainz, 2012) Cita que, el plan de marketing es un documento escrito, que tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad de la función de marketing, y posibilita el control de la gestión comercial y de marketing.

El plan de Marketing es un documento en el que se recogen todos los elementos, estrategias, estudios, objetivos, etc., imprescindibles para delimitar y dar forma a esa hoja de ruta que nos hemos planteado como válida para conseguir llegar a nuestra meta.(Garrigues, 2012)

2.2.5 Análisis FODA.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinoza, 2013)

2.2.6 Análisis interno.

(Espinoza, 2013) Con el análisis de la situación interna se pretende ayudar a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista comercial y de marketing.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

2.2.7 Análisis externo.

(Espinoza, 2013) El primer punto de referencia, a la hora de realizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determina el entorno, es necesario realizar un análisis del entorno, antes de entrar en el análisis del propio mercado con el fin de comprender “el terreno del juego” en el que se va a actuar.

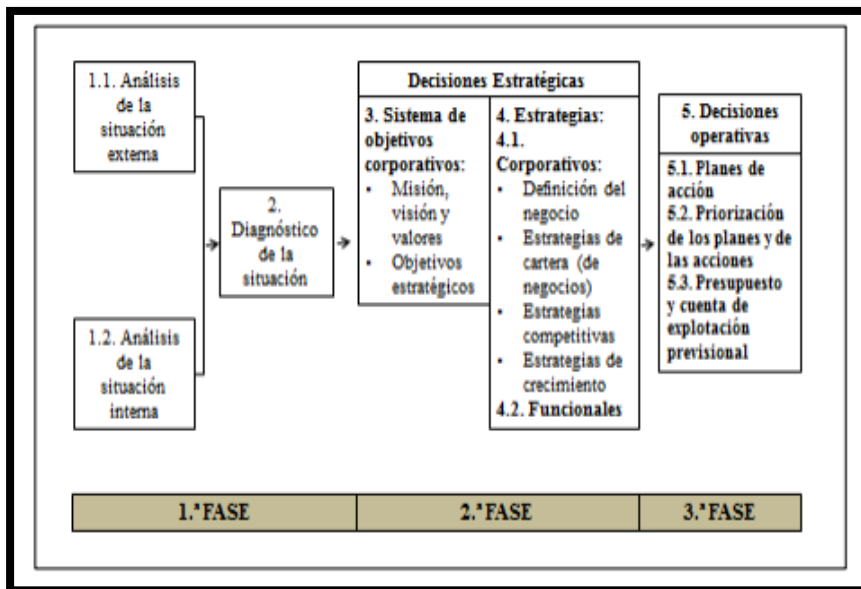
En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un

especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Ilustración 1: Análisis de la situación interna y externa del plan de marketing



Fuente: (Sainz, 2012)

2.2.8 Diagnostico estratégico.

Para (Dussan, 2012) En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

El diagnostico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI. En la matriz PCI se trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM. En la matriz POAM Se trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando cómo puede impactar en ella misma.

El nivel de estrategia donde, normalmente, debemos empezar a definir la estrategia de marketing es la estrategia de cartera. En unos casos será porque la Dirección General habrá concedido autoridad funcional al Director de Marketing, mientras que en otros obedecerá a que la Dirección de Marketing deberá influir en ella, dado su conocimiento de las posibilidades que presentan para la empresa los diferentes mercados.(Dussan, 2012)

2.2.9 Estudio de mercado.

(Flórez Uribe, 2010) Considera que, el estudio de mercado se inicia con la descripción del producto y/o servicio a vender, identificando los posibles usuarios, teniendo en cuenta sus costumbres y hábitos de consumo. Igualmente, analiza la capacidad que tiene el consumidor final para comprar el bien y/o servicio a ofrecer.

En el estudio de mercado, el precio juega un papel muy importante, ya que el consumidor final puede utilizar el bien y/o servicio, si dispone de los recursos económicos para su compra. El precio final produce los ingresos esperados en el proyecto, que al ser comparados con sus costos y la utilidad esperada, nos permitirá establecer si es o no viable para los inversionistas del plan de negocio.

(Baca Urbina, 2010) Considera que, “El estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

2.2.10 Segmento de Mercado.

En el segmento de mercado se tratara de averiguar el arquetipo de los clientes que se requiere para satisfacer los gustos y necesidades. (Flórez Uribe, 2012) Revela que:

“Es una porción de clientes potenciales que poseen características comunes entre si y que representan mayor potencial de ventas para el proyecto. Algunas de estas características pueden ser: gustos, hábitos de consumo, frecuencia de compra, lugar de ubicación geográfica, capacidad económica, nivel de cultura, edad, sexo, religión, etc.”. (p.99)

2.2.11 La comercialización.

(Flórez Uribe, 2010) Expresa que, en la comercialización se tiene en cuenta las formas de almacenamiento, los sistemas de transporte empleados, la presentación del producto o servicio, el crédito a los consumidores, la asistencia técnica a los usuarios, los mecanismos de promoción y publicidad.

La importancia del estudio de la comercialización varía dependiendo del producto de que se trate, si es de consumo final, intermedio o de capital; o si se trata de productos agrícolas, industriales, mineros, etc.

El conocer los canales de comercialización, permite fijar el costo del producto por efecto de su distribución. El canal de distribución, que es la forma de llevar el producto o servicio, del productor al consumidor final, supone una relación entre la empresa que produce el bien o atiende el servicio y los intermediarios que se encargan de llegar al consumidor final.

2.2.12 Oferta.

(Baca Urbina, 2010) Enuncia que, “La oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio”.

2.2.13 Demanda.

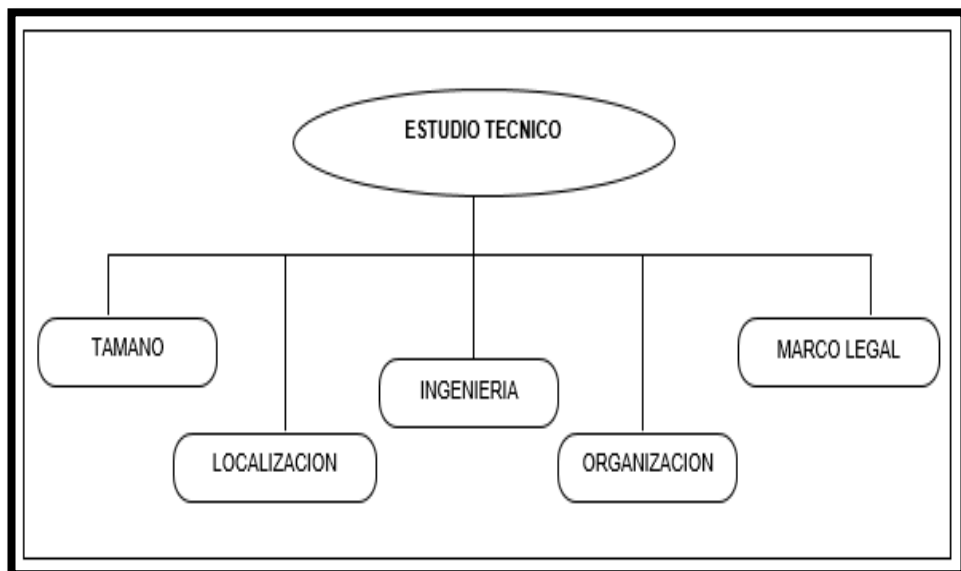
La demanda es el proceso mediante el cual se logra determinar las condiciones que afectan el consumo de un bien y/o servicio. (Flórez Uribe, 2010) Manifiesta que: La demanda está en función del comportamiento del nivel de ingreso de los consumidores, del uso de los gastos de los mismos, de la tasa de crecimiento de la población, del desempeño de los precios, de las preferencias de los consumidores y de la actuación de las instituciones del gobierno. (p.36)

2.2.14 Plan técnico.

(Córdoba Padilla, 2011) Explica que, el estudio técnico “Busca responder a los interrogantes básicos: ¿Cuánto, donde, como y con que producirá mi empresa?, así como diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado, sea este un bien o un servicio”.

El diseño estructural del Estudio Técnico, contiene los elementos que se presentan en el diagrama a continuación.

Ilustración 2: Estudio Técnico



Fuente: (Lara Dávila, 2010)

2.2.15Tamaño.

(Lara Dávila, 2010) Señala que, el tamaño de un proyecto se puede definir como la capacidad de producción de un bien o servicio en un periodo de producción, en una jornada de trabajo normal o en un tiempo determinado que puede ser en un mes o un año.

2.2.16 Localización.

(Córdoba Padilla, 2011) Pronuncia que, “Es el análisis de las variables que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo”.

2.2.17 Macro localización.

(Jacome, 2005) Manifiesta que, “La Macro localización de un proyecto se refiere a establecer con toda precisión el lugar geográfico donde va a llevarse a cabo el proyecto tomando en cuenta las siguientes consideraciones la región, provincia y cantón”.

2.2.18 Micro localización.

(Pimentel, 2008) Cita que, la micro localización “Constituye el proceso de selección de la parcela de terreno en la cual se ubicará la nueva unidad productora de bienes o servicios”.

2.2.19 Ingeniería del proyecto.

(Meneses Alvarez, 2008) Indica que, la temática se centra en los aspectos de compras, construcción, montaje, y puesta en marcha de los activos fijos y diferidos asociados a los mismos, que permitan la operación de la empresa. Las etapas de la ingeniería se puede resumir en: selección del proceso productivo y de la maquinaria y equipos (selección de tecnología), construcción de obras civiles e infraestructura, impacto ambiental, abastecimiento de materias primas, materiales y mano de obra.

2.2.20 Organización del proyecto.

(Meneses Alvarez, 2008) Enuncia que, Para definir la organización se debe plantear la administración de los recursos humanos; los recursos financieros y la estructura organizacional. La estructura organizacional estará definida por el organigrama estructural; el organigrama funcional y el organigrama de posición y personas.

Finalmente es necesario realizar la constitución legal de la compañía y permisos de funcionamiento.

2.2.21 Marco legal del Proyecto.

(Lara Dávila, 2010) Revela que, Esto se refiere a todos los requerimientos de orden legal y tributarios necesarios para el funcionamiento del proyecto y elaborado. Este análisis es indispensable pues se debe verificar la factibilidad legal de la construcción y operación del proyecto.

Calzado LEMAN'S presenta su Clasificación JNDA: Según la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) la actividad a la que se dedica la Microempresa LEMAN'S recae en los derechos y beneficios contemplados en el inciso final del Art.2, Art. 16, 17, 18 y 19 de la ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art 550 de la COOTAD, Art.19 y 56 numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 188 de su Reglamento

2.2.22 Estudio organizacional o administrativo.

(Bernal, Sierra, 2008) Habla que, el estudio organizacional, tiene como propósito mostrar al lector una panorámica general de los aspectos básicos de la administración y la gerencia de las organizaciones, los cuales deben ser entendidos como sistemas integrales complejos dotados de diferentes recursos físicos (instalaciones, maquinaria, equipo, etc.), recursos financieros y talento humano (este último recurso ha de ser considerado el potencial más importante y estratégico con que puede contar cualquier organización); con estructuras organizacionales básicas (marketing, finanzas, producción y operaciones, desarrollo humano, etc.) y que, además, requieren ser administradas mediante el proceso de planeación, organización, dirección y control.

2.2.23 Planeación estratégica de un negocio.

(Bernal, Sierra, 2008) Enuncia que, este es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno interno y externo, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas.

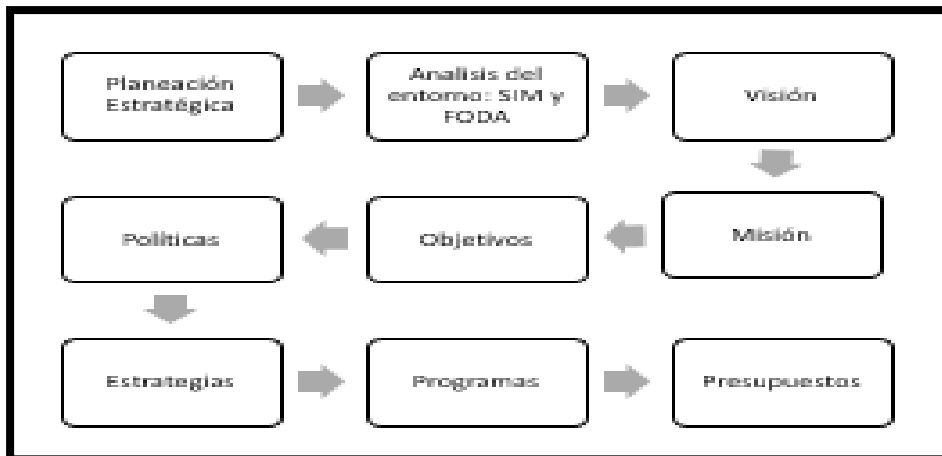
(Thompson, Peteraf, & Strickland, 2012) Expresa que, “Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”.

2.2.24 Elementos del Plan Estratégico.

(Munch , 2010) Exterioriza que, cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico:

- **Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad.
- **Misión:** Es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- **Visión:** Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.
- **Objetivos Estratégicos:** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas:** Son los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar las acciones.
- **Estrategias:** Son los curso de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programas:** Se detalla el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos:** Son indispensables al planear ya que a través de estos se proyecta, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

Grafico 3: Planeación Estratégica



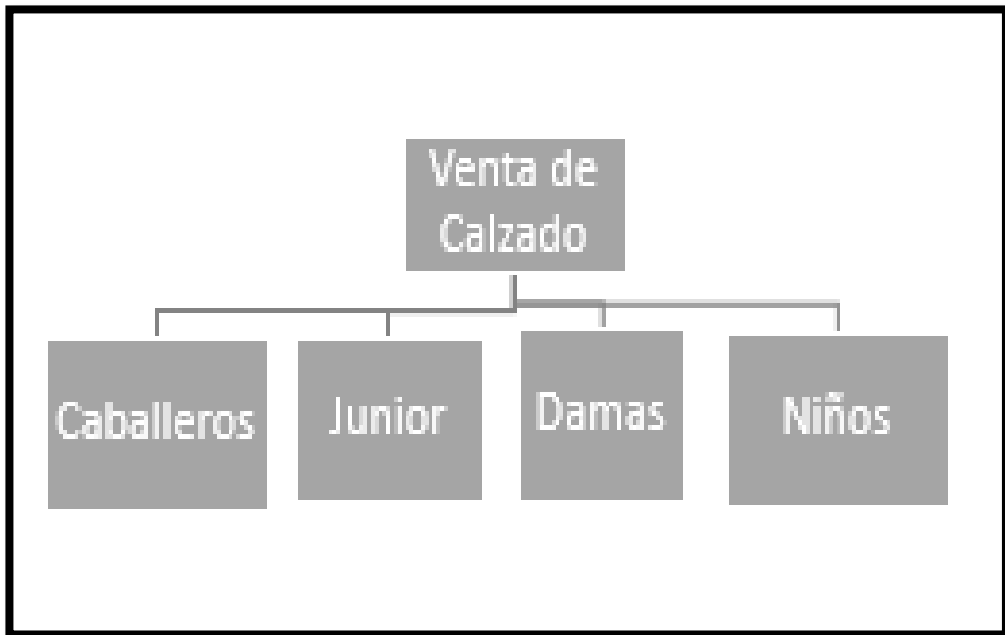
Fuente: (Munch , 2010)

2.2.25 Estructura organizacional.

(Munch , 2010) Cita que, Es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; para el estudio de investigación vamos a indicar las siguientes:

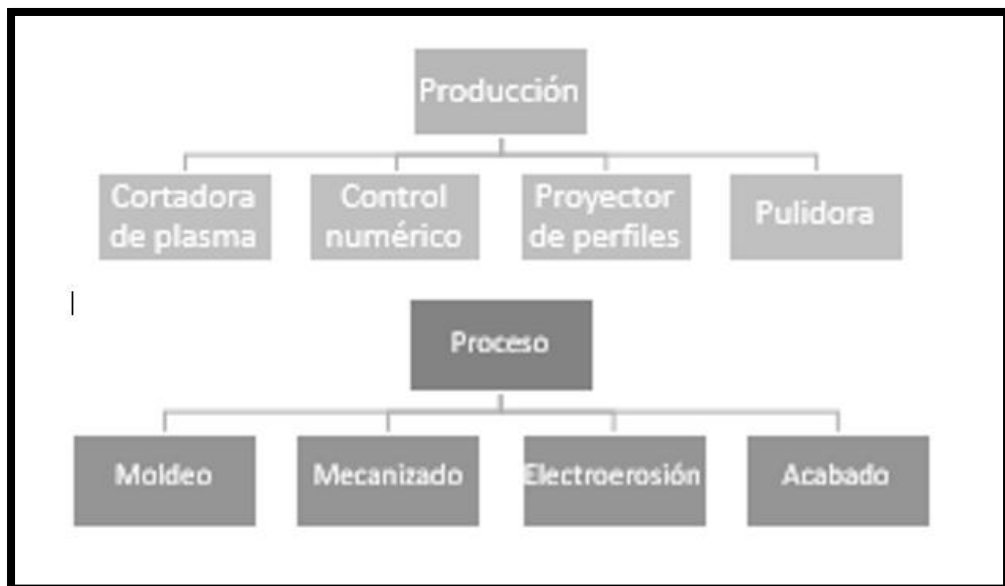
- **Clientes:** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales.
- **Por Proceso o Equipo:** al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción) sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia, y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o por que el proceso así lo requiera.

Gráfico 4: Estructura organizacional de los clientes



Fuente: (Munch , 2010)

Gráfico 5: Estructura organizacional por proceso o equipo



Fuente: (Munch , 2010)

2.2.26 Manual de funciones.

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.

(Munch , 2010) Explica que, algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se representen la estructura formal y los procesos.
- Promueve la eficiencia de los empleados, ya que indica lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evita la duplicidad y las fugas de responsabilidades.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

2.2.27 Plan de Costos.

2.2.27.1 Sistematización de costos e ingresos.

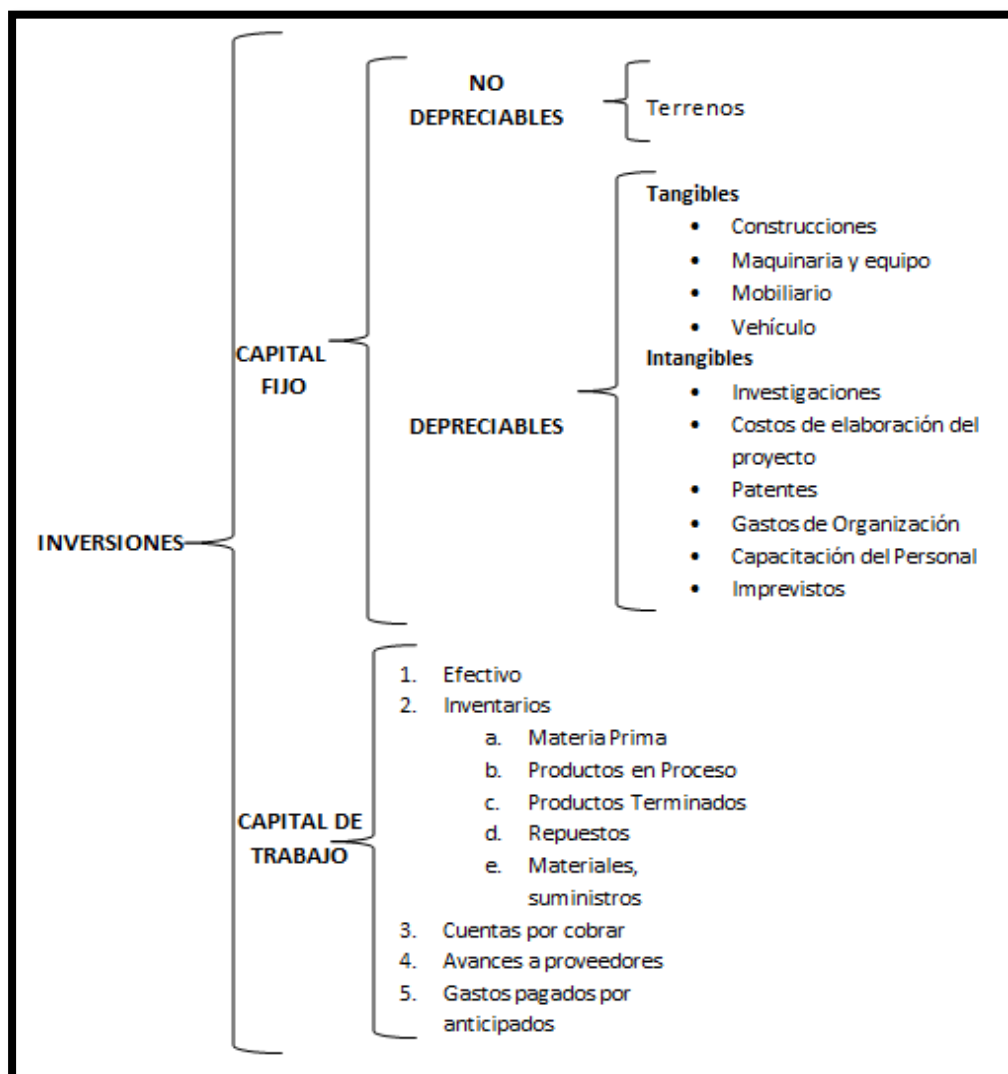
(Canelos Salazar, 2010) Señala que, este tema se ha tratado en un capítulo específico ya que en primer lugar, se debe a un motivo de oportunidad, dado que todos los análisis realizados hasta el momento han generado información sobre los costos que se van a asumir para el proyecto; en segundo lugar, se identifica los rubros de inversión, así como los costos de operación y mantenimiento y, también, los ingresos que genera el proyecto, ya que su correcta identificación es la clave para la evaluación posterior del negocio.

(Ortiz, Rivero, 2008) Enuncia que, un proceso de estructuración de costos persigue la alineación de los sistemas de una ONG con sus necesidades de información financiera a fin de facilitar el rastreo de información crítica para la toma de decisiones, apoyar la recuperación de todos los costos asociados con la implementación de sus proyectos, y demostrar una estructura de costos transparente y vinculado a sus actividades planeadas en la ejecución de sus planes.

2.2.27.2 Los Costos: Elementos Principales.

(Canelos Salazar, 2010) Indica que, en cuanto a los costos, para efectos de evaluación económica y financiera, se clasifican en costos de inversión y costos de operación y mantenimiento.

Ilustración 6: Cuadro sinóptico de las inversiones



Fuente: (Canelos Salazar, 2010)

2.2.27.3 Inversión en capital de trabajo.

“Financia de los desfases que normalmente se producen entre la generación de ingresos y la ocurrencia de egresos que se debe realizar anticipadamente o los cambios en los niveles de operación del proyecto” (Canelos Salazar, 2010)

Los rubros que normalmente integran el capital de trabajo según (Canelos Salazar, 2010) son:

- a) **Efectivo (caja-bancos):** El criterio está dado por los requerimientos de liquidez de uno, dos o tres meses de efectivo (servicios públicos, salarios, comunicaciones, etc.)
- b) **Inventarios:** para garantizar la operación normal y continua, deben constituirse en inventarios de materiales por encima de ciertos niveles mínimos.
- c) **Cuentas por cobrar (cartera):** es conveniente estimar un porcentaje o promedio de las cuentas por cobrar, en base a los bienes o servicios que constituirán un volumen regular de cartera, por ventas a crédito o demoras en pagos.
- d) **Avances a proveedores, gastos pagados por anticipado:** para garantizar la provisión de insumos (primas de seguros, alquileres, etc.)

2.2.27.4 Costo del proyecto.

(De la Torre, Zamarrón, 2009) Expresa que, los costos del proyecto representan la cantidad real gastada en un artículo de línea dado en el presupuesto, a continuación describe los siguientes:

- **Costos Contables:** Desde el punto de vista de la evaluación privada de proyectos, los costos o egresos corresponden a la compra de insumos y pagos de factores.
- **Costos Económicos:** Los costos corresponden al ingreso sacrificado por ejecutar un determinado proyecto en vez de otro.
- **Costos De La Oferta:**(Morales, et, 2009) Considera que, Cuando se analiza la oferta se debe incluir los costos de producción, es decir, cuánto cuesta fabricar los productos. Los reglones que integran este costo son:
 - **Costos Fijos:** Son los que no cambian aunque se modifiquen los volúmenes de producción
 - **Costos Variables:** Son los que cambian ante diferentes volúmenes de producción.
 - **Costo Total:** Es la suma de los costos fijos y los variables.
 - **Costo Marginal:** Es lo que cuesta al oferente producir una unidad más de producto, a partir de los márgenes existentes de operación, de donde surge su nombre de costo marginal.
- **Costo De Los Recursos Utilizados:**(Morales, et, 2009) Manifiesta que, el costo de estos recursos depende directamente de las condiciones económicas que prevalecen en los mercados financieros de donde se obtiene el financiamiento. La tasa de interés

de los mercados financieros es el principal elemento que influye en estos costos. Entre los factores que afectan de manera directa la tasa de interés se destacan:

- Tasa de inflación
- Tasa de interés de bonos o certificados de la tesorería
- Liquidez
- Deuda pública
- Actividad económica

Cuando las condiciones económicas favorecen la reducción de las tasas de interés, los costos de los financiamientos disminuyen; por el contrario, cuando las tasas de interés aumentan, se incrementa el costo de financiamiento.

- **Costo de Operación y Mantenimiento:** (Salazar, 2010) Señala que, son aquellos referidos a la etapa de funcionamiento u operación del proyecto. Los costos de operación son erogaciones en que se debe incurrir para hacer producir. Se estimula por vigencias anuales, de acuerdo con las proyecciones de producción que establezcan.

2.2.27.4 Estado de costos.

(Baena Toro, 2010) Vierte que, los estados de costos son aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados, para producir los bienes o para la prestación de servicios, de las cuales una empresa deriva sus ingresos.

Ilustración 7: Estado de costos

Modelo o Formato del ESTADO DE COSTOS
Inventario inicial de materia prima
+ Compras de materiales
= Materiales disponibles
- Inventario Final
= Material usado
+ Mano de obra
+ Costos indirectos de fabricación
= Costos de fabricación o producción
+ Inventario inicial de productos terminados
= Mercadería disponible
- Inventario final de productos terminados
Costo de Ventas

Fuente: (Baena Toro, 2010)

2.2.27.5 Ingresos o beneficios.

(Canelos Salazar, 2010) Señala los tipos de ingresos y beneficios:

- a) **Ingresos por venta de producto o servicio:** es el principal ingreso en su proyecto y su razón de ser.
- b) **Venta de activos que se van a remplazar:** tiene implicaciones contables al generar su venta utilidad o pérdida.
- c) **Ventas de desechos o subproductos:** aprovechamiento de residuos, desechos reciclables (plásticos, residuos, animales etc.)
- d) **Ahorro de costos:** No son ingresos asociados a la inversión, sino aquellos que se logran mediante acciones que mejoran la eficiencia en los procesos administrativos o de producción, que significan a la postre un ahorro de costos.
- e) **Recuperación del capital de trabajo:** son de carácter recuperable y de patrimonio de inversionista.

2.2.28 Plan económico financiero.

(Morales, et, 2009) Dice que, el plan económico financiero, consiste en elaborar información financiera que proporciona datos acerca de la cantidad de inversión, ingresos, gastos, utilidad de la operación del proyecto de inversión, nivel de inventarios requeridos, capital de trabajo, depreciaciones, amortizaciones, sueldos, etc.

2.2.28.1 Elementos de un flujo de caja.

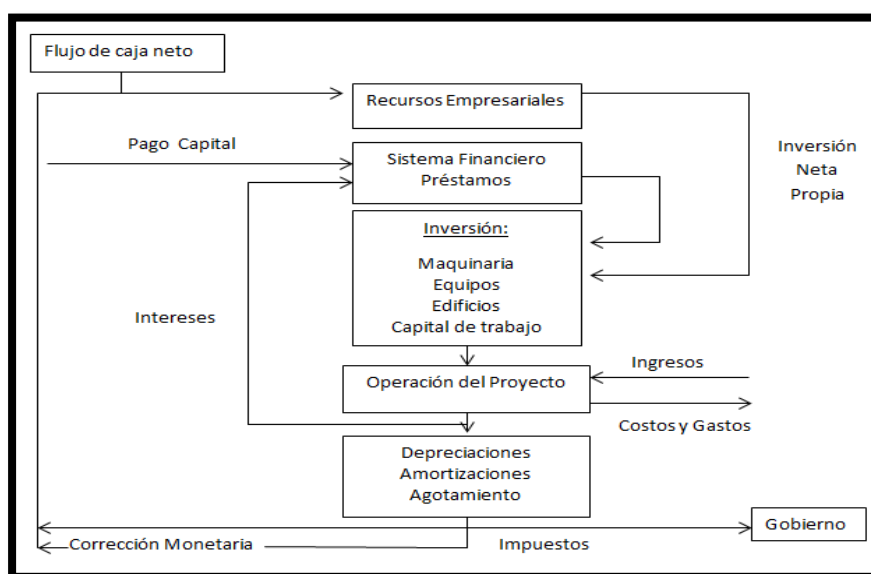
La inversión inicial, presentada en suma global:

- Costos de operación y mantenimiento.
- Beneficios e ingresos de operación.
- Valor de desecho o salvamento

Cada uno de estos elementos incluye y se registra en el flujo de caja, en los momentos en que ocurren.

Análisis sistemático de la evaluación del proyecto.

Ilustración 8: Visión de evaluación de proyectos



Fuente: (Canelos Salazar, 2010)

Según Canelos Salazar (2010) podemos apreciar en forma integral esta visión sistemática:

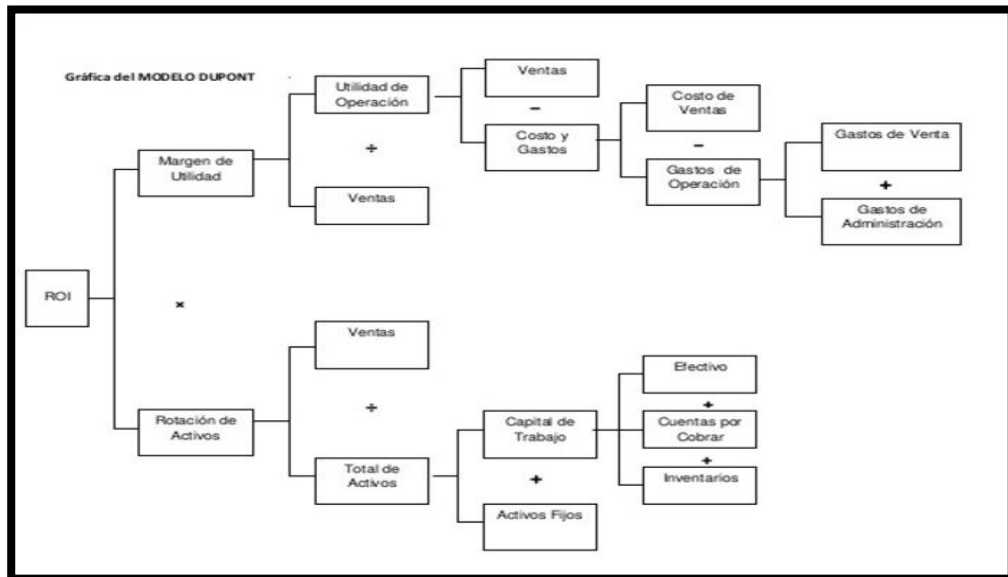
- En primer lugar, existen los recursos empresariales, los cuales, en unión con los recursos del sistema financiero (si ha existido la necesidad de recurrir al endeudamiento) han sido destinados a financiar a la inversión del negocio.
- Esta inversión ha dotado de capacidad operativa al negocio, que genera ingresos hacia adentro del sistema, por la venta de su producto y que permite cancelar los costos y los gastos que van hacia fuera del sistema.
- De este saldo en los ingresos se continua deduciendo o restando el de los intereses de endeudamiento y la deducción de las depreciaciones de activos tangibles y amortizaciones de activos intangibles, rubros que son los primeros en restarse luego de los costos, ya que son los que permiten la ley, con el fin de obtener un saldo antes de impuestos (utilidad gravable).
- Del monto deducido antes de impuestos, se restan los impuestos que son cancelados al gobierno luego de haber deducido el 15 % de las utilidades para los trabajadores (Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento), obteniendo la utilidad neta; con este nuevo saldo, después de impuestos, se realizan las correcciones monetarias conforme disponga a la legislación contable de cada país.
- Después se sumaran otra vez los valores de las depreciaciones y amortizaciones deducidas anteriormente, pues, como se indicó ya, fueron hechas para obtener el monto sobre el cual se pagan los impuestos y al, no ser egresos reales de caja, deben restituirse al flujo (utilidades después de impuestos).
- Se cancelará sobre este saldo la parte correspondiente a las cuotas anuales del capital financiado por el sistema financiero, con lo cual, tenderemos finalmente el saldo o flujo neto de caja, sobre el cual se debe evaluar el negocio, ya que se han cumplido con todos los pagos a los diferentes actores del sistema.
- Cabe señalar que las inversiones que forman parte de este sistema y que fueron financiadas con recursos empresariales y del sistema financiero, son consideradas como egresos o erogaciones que realizan el negocio, en el momento de creación del horizonte del proyecto, por lo que se registran el flujo de caja con signo negativo. Puede haber inversiones en cualquier momento del período, aparte de esta principal, que serán registradas en el momento de su ocurrencia y también con signo negativo.

De cada uno de estos flujos se obtiene los indicadores de rentabilidad más conocidos (VAN y TIR)

2.2.28.2 Razones de rentabilidad.

(De la Torre, Zamarrón, 2009) Expresa que, el rendimiento de la inversión permite visualizar los diversos factores que influyen en la obtención de utilidades adecuadas. En este sentido el esquema conocido como la formula “DuPont” permite la separación de la rentabilidad en sus componentes de margen de utilidad y rotación de activos.

Gráfico 9: Rendimientos de la inversión



Fuente: (De la Torre, Zamarrón, 2009)

2.2.28.3 Valor actual neto.

“Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.”(Córdoba Padilla, 2011)

2.2.28.4 Interpretación de resultado que entrega el VAN.

(Canelos Salazar, 2010) Menciona que, podemos relacionar varias lecturas sobre el resultado que nos entrega el VAN; así podemos mencionar:

- a) Si su resultado es igual a 0, entonces el proyecto entrega la renta que el inversionista exige a la inversión.
- b) Si el resultado es positivo, es decir, un VAN es igual a 500 positivos, indica que el proyecto proporciona esa cantidad remanente o adicional por sobre lo exigido.
- c) Si el resultado es 500 negativos, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista.
- d) Cuando se calcula el VAN de un flujo neto (ingresos-egresos) se obtiene un valor inferior al que se tendría por la simple suma de esos valores.
- e) Es decir, el VAN refleja que el proyecto es capaz de:
 - Amortizar la inversión (porque se la resta al final del cálculo)
 - Cubrir todos los costos de operación y mantenimiento (incluido el costo del financiamiento o la deuda)
 - Recibir o ganar (lo que el inversionista le exige, representado en la tasa de descuento, aplicada a cada valor del flujo neto)
 - Entregarle un remanente o adicional monetario en términos de valor presente (cuando es positivo).

2.2.28.5 Tasa interna de retorno.

(Córdoba Padilla, 2011), expresa que refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará periodo a periodo durante toda su vida útil. La tasa interna de retorno es la tasa de interés por cual el proyecto será rentable.

2.2.28.6 Interpretación del resultado que entrega TIR

(Canelos Salazar, 2010) Señala que, las variables que intervienen en el cálculo de la TIR son las mismas del VAN.

Este criterio es equivalente a hacer el Van igual 0 y determinar la tasa que permite el flujo actualizado de ser 0. Por lo tanto, su cálculo es de prueba y error, es un proceso iterativo, hasta encontrar la tasa que permita hacer el VAN = 0

Se considera aceptado un proyecto, cuya TIR es igual o superior a la tasa de descuento, criterio que se basa en las mismas consideraciones de aceptación, cuyo VAN es igual a cero

2.2.29 Evaluación económico - financiera.

(Folke Kafka, 2004) Dice que, “La Evaluación Económico – Financiera, corresponde a la evaluación que hace un inversionista desde su punto de vista y a precios de mercado, los cuales pueden estar distorsionados por aranceles, subsidios, controles de precio etc.”.

2.2.30 HIPÓTESIS

2.2.29.1 Idea a defender.

- El desarrollo de un Plan de Negocios para la Microempresa Calzado Lemán's contribuirá a tomar decisiones eficientemente, logrando aplicar herramientas administrativas, técnicas, financieras y de marketing; con el fin de poder incrementar las ventas de calzado y alcanzar con esto una mayor rentabilidad a corto y largo plazo.

2.2.30 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.30.1 Variable independiente.

- Plan de Negocios

2.2.30.2 Variable dependiente

- Mejorar la productividad en la organización

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se va a utilizar la modalidad de tipo cualitativa y cuantitativa que se encuentra basada en valores y cualidades que permiten al investigador actuar de forma correcta durante la indagación que se realiza desde el entorno de la microempresa Calzado Leman's pudiendo analizar y estudiar el problema objeto de estudio, mediante el cual se desarrolla la investigación dentro de un período determinado a varios grupos de sujetos entre edades diferentes.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación para este propósito están basados en dos enfoques cualitativo y cuantitativo.

3.2.1 Tipo cualitativo.

Siendo una vía de investigación sin mediciones numéricas, se averigua el mercado y sus competidores, gustos y preferencias de los consumidores, información que una vez analizada permitirá proponer estrategias que ayuden a fortalecer a la empresa dentro del segmento de mercado señalado para acrecentar su productividad.

3.2.2 Tipo cuantitativo.

Este tipo de método da como resultado cifras reales que se obtendrán durante el proceso de realización del presente trabajo de investigación, en el cual se elabora un estudio de datos financieros, con la finalidad de demostrar que esta posee seguridad financiera y una rentabilidad tendiente a crecer.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población.

La población objeto de estudio de la presente investigación la constituyen los clientes actuales y potenciales de las principales ciudades a donde se destinan los productos, de acuerdo a la esperanza de vida en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), podremos proyectarnos a una determinada edad para el cálculo de la muestra.

(Muñoz Muñoz, 2014) Manifiesta que, la esperanza de vida de los ecuatorianos en el 2010 fue de 75 años para el 2050 subirá a 80,5 años en promedio para los hombres, mientras que para las mujeres la esperanza de vida será mayor con 83,5 años.

- **Quito.-** En la ciudad de Quito según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; del cantón Quito representa: 1,088,811 habitantes (INEC, 2010)
- **Riobamba.-**En la ciudad de Riobamba según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; de los cantones Riobamba y Guano representa: 127,335 habitantes (INEC, 2010)
- **Machala.-**En la ciudad de Machala según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; de los cantones de Machala y Pasaje representa: 159,816 habitantes (INEC, 2010)
- **Guayaquil.-**En la ciudad de Guayaquil según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; del cantón de Guayaquil representa: 1,158,221 habitantes (INEC, 2010)

3.3.2 Muestra.

Para el cálculo de la muestra se considera la fórmula para la población finita con una confiabilidad del 90%, la probabilidad de éxito del 50% y la de fracaso en el mismo porcentaje, esto servirá para la validación de la investigación.

$$\frac{N \times (P \times Q)}{[(N - 1) \left(\frac{E}{K}\right)^2] + P \times Q}$$

Dónde:

N= Universo (2.534.183) clientes de las ciudades de Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil.

n= Muestra

K= Constante de corrección de error es de 2

P= Probabilidad de ocurrencia equivale 0,5

Q= No probabilidad ocurrencia equivale 0,5

E= margen de error 5%

$$\frac{N \times (P \times Q)}{[(N - 1) \left(\frac{E}{K}\right)^2] + P \times Q}$$

$$n = \frac{2.534.183 \times (0.5 \times 0.5)}{[(2.534.183 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2] + 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{2.534.183 \times 0.25}{(2.534.182)(0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{633.545.75}{1,584.11}$$

$$n = 399.97 \text{ Encuestas}$$

400Ec

Tabla 1: Muestra y distribución de la población a encuestar

CIUDADES	POBLACIÓN OBJETIVO	PORCENTAJE	MUESTRA
Quito	1088811	43%	172
Riobamba	127335	5%	20
Machala	159816	6%	25
Guayaquil	1158221	46%	183
Total	2534183	100%	400

Fuente: INEC 2010 (<http://www.elmercurio.com.ec>)

Elaborado por: Diego Lema Méndez

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos.

Los métodos empleados para esta investigación son descriptivos, exploratorios y bibliográficos.

- **Descriptivo:** Con el método descriptivo se busca detallar como se efectúa un limitado desarrollo empresarial, consiguiendo especificar las propiedades, características, perfiles de la competencia, mercado así como factores internos y externos de la microempresa Calzado Leman's para ser sometidas a un análisis.
- **Exploratorio:** El método exploratorio proyecta aplicar procesos y técnicas que se originan en la población, concernientes con el problema que presenta la microempresa, en tal forma que se pueda adquirir conocimientos y experiencias para formular la idea a defender para una posible solución.
- **Bibliográfico:** Se recurre al método bibliográfico para su análisis en el proceso de investigación, apoyado en las fuentes informativas que sustentan la indagación en los diferentes libros, revistas, folletos e internet así también en artículos relacionados con el tema planteado.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos.

a. Técnicas.

- **Encuesta:** Se realizan encuestas a la población de las ciudades de Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil con la finalidad de recoger información, para lo cual se utiliza una serie de preguntas de selección y cerradas que admita comprender al consumidor en sus preferencias de consumo.
- **Entrevista:** Esta técnica va encaminada a los clientes reales de la microempresa con el fin de conocer su nivel de satisfacción en cuanto al producto y servicio que ofrece la microempresa Calzado Leman's.
- **Observación:** Se aplica la técnica de la observación directa la cual nos ayuda a comprobar el desarrollo de la situación actual de la microempresa Calzado Leman's en su contexto y áreas de trabajo lo cual corrobora el accionar mismo de la organización.

b. Instrumentos.

Los instrumentos que guiaran el trabajo de campo son:

- **Cuestionarios:** Tanto para la encuesta como para la entrevista
- **Ficha de observación:** La ficha de observación estructurada en base a las necesidades de estudio.

3.5. Resultados

Para el plan de negocios para la microempresa Calzado Leman's se presenta a continuación la investigación de campo de las ciudades de Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil consiguiendo la segmentación del mercado para conocer los gustos y preferencias del consumidor al comprar el calzado, ya sea estos en los estilos: formal, casual, urbano o por temporada estudiantil, calzado escolar.

3.5.1 SEGMENTO DE MERCADO

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA CONOCER GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR AL COMPRAR CALZADO

Quito

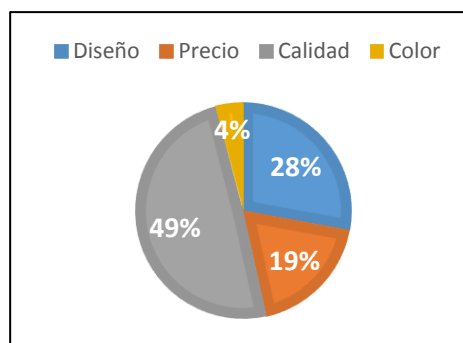
1.- ¿Que factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?

Tabla 2: Factor de atención para la compra de calzado. Quito-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Diseño	48	28%
Precio	32	19%
Calidad	85	49%
Color	7	4%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 1: ¿Que factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?
Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas al momento de comprar calzado, prefieren adquirir un producto de calidad, mientras que otro tanto de la población se basa en el diseño del mismo.

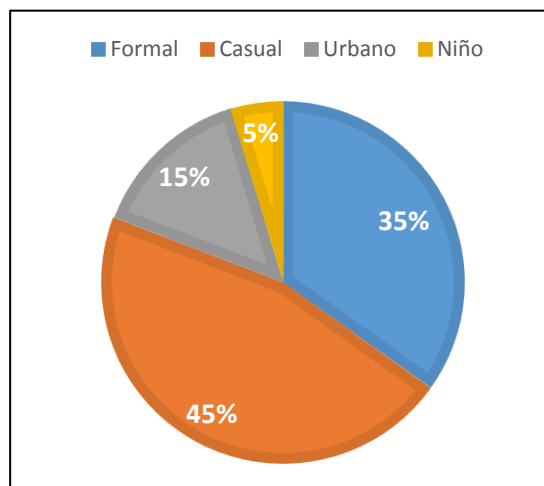
2.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 3: Preferencias del tipo de calzado. Quito

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Formal	60	35%
Casual	79	45%
Urbano	25	15%
Niño	8	5%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 2: ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La mayoría de las personas encuestadas de acuerdo con los gustos y preferencias, existe una gran aceptación por el calzado casual y va de la mano con el calzado formal.

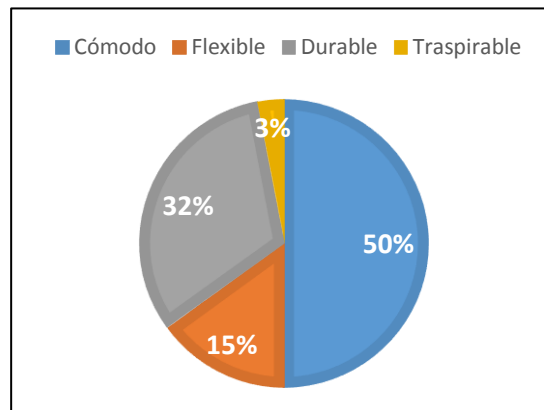
3.- ¿Que atributos del calzado considera importantes?

Tabla 4: Importancia de los atributos del calzado. Quito-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cómodo	86	50%
Flexible	25	15%
Durable	55	32%
Traspirable	6	3%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 3: ¿Que atributos del calzado considera importantes? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 50% las personas encuestadas consideran que el calzado debe ser cómodo, mientras que con un 32% se basa en la durabilidad del mismo.

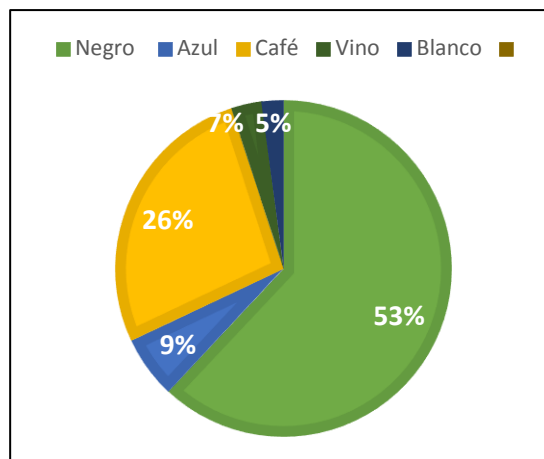
4.- ¿Qué color de calzado prefiere?

Tabla 5: Preferencia de colores del calzado. Quito-

Respuesta		Cantidad	Porcentaje
Negro		92	53%
Azul		15	9%
Café		45	26%
Otros	Vino	12	7%
	Blanco	8	5%
TOTAL		172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 4: ¿Qué color de calzado prefiere? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas prefiere el calzado de color negro, mientras que otra gran parte de la población elige el calzado de color café.

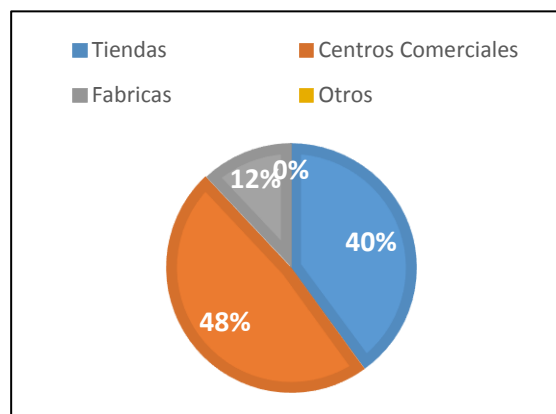
5.- ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado?

Tabla 6: Lugares donde adquieren el calzado. Quito-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Tiendas	69	40%
Centros Comerciales	82	48%
Fabricas	21	12%
Otros	0	0%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 5: ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de las personas encuestadas adquieren su calzado en los centros comerciales, mientras que otro tanto de la población consigue el producto en las tiendas de su localidad.

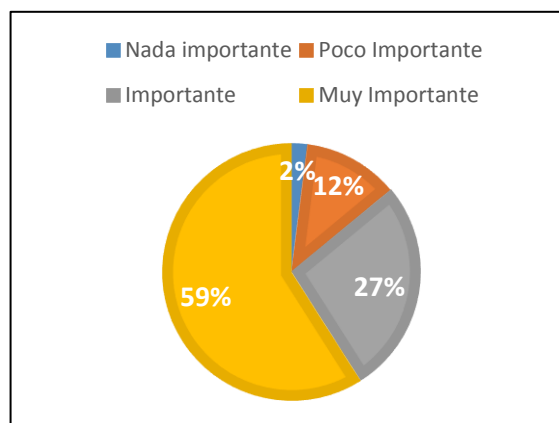
6.- ¿Considera importante la calidad del producto?

Tabla 7: Importancia de la calidad del calzado. Quito-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	4	2%
Poco Importante	20	12%
Importante	47	27%
Muy Importante	101	59%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 6: ¿Considera importante la calidad del producto? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 59% las personas encuestadas consideran “muy importante” la calidad del producto, mientras que 27% lo considera “importante” la calidad.

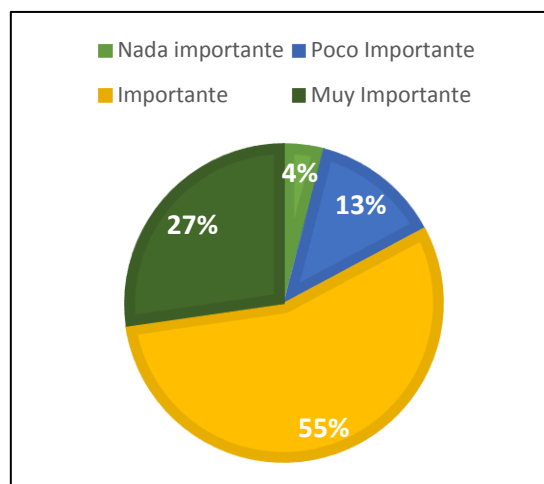
7.- ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado?

Tabla 8: Importancia del precio del calzado. Quito-

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	7	4%
Poco Importante	23	13%
Importante	95	55%
Muy Importante	47	27%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 7: ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas considera “importante” el precio, mientras que otro tanto de la población considera “muy importante”, el precio del producto.

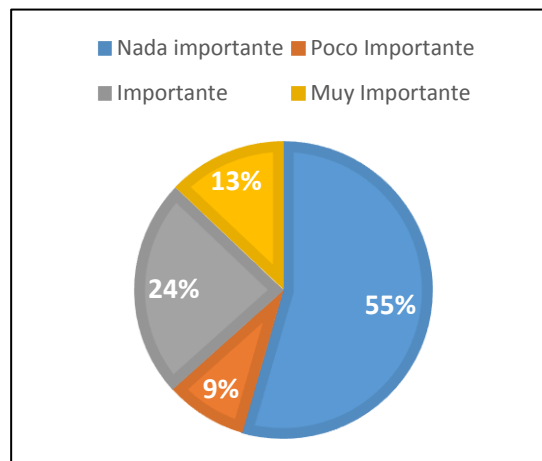
8.- ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca?

Tabla 9: Importancia de la marca del calzado. Quito-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	94	55%
Poco Importante	15	9%
Importante	41	24%
Muy Importante	22	13%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 8: ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de personas encuestadas considera “nada importante” la marca del calzado, mientras que otro tanto de la población considera “importante” la marca del calzado, al momento de obtener el producto.

9.- ¿Qué tan frecuente compra calzado?

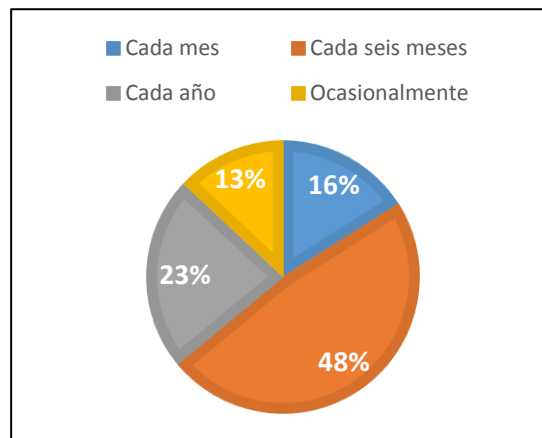
Tabla 10: Frecuencia de compra del calzado. Quito-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cada mes	27	16%
Cada seis meses	83	48%
Cada año	40	23%
Ocasionalmente	22	13%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 9: ¿Qué tan frecuente compra calzado? Quito-



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 48% de las personas encuestadas prefieren adquirir el calzado cada seis meses, mientras que un 23% lo obtiene cada año.

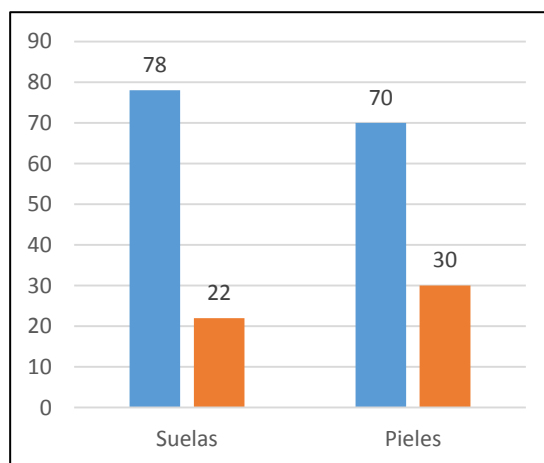
10. ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado?

Tabla 11: Características del producto. Quito-

Suelas	Cantidad	Porcentaje
Planta de Caucho	135	78%
Planta de Suela	37	22%
TOTAL	172	100%
Pieles		
Cuero	121	70%
Sintético	51	30%
TOTAL	172	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 10: ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado? Quito-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Según la encuesta realizada, la mayoría de las personas prefieren el calzado con suela de caucho, y a su vez que sea el producto de cuero, excluyendo al material sintético.

Riobamba

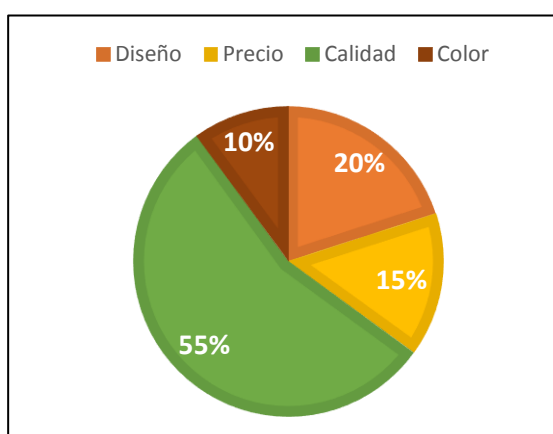
1.- ¿Que factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?

Tabla 12: Factor de atención para la compra de calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Diseño	4	20%
Precio	3	15%
Calidad	11	55%
Color	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 11: ¿Que factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?
Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas prefieren adquirir un producto de calidad, mientras que otro tanto de la población opta por el diseño del producto.

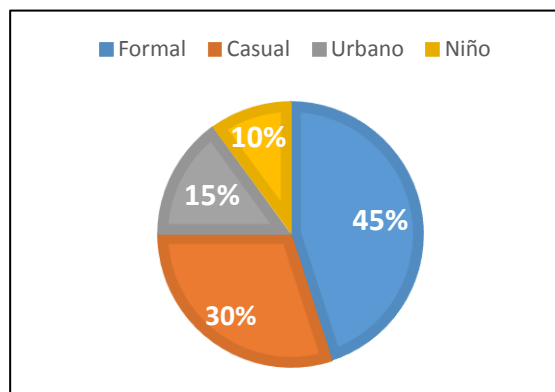
2.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 13: Preferencias del tipo de calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Formal	9	45%
Casual	6	30%
Urbano	3	15%
Niño	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 12: ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de las personas encuestadas, de acuerdo a los gustos y preferencias visten el calzado formal, mientras que otra parte de la población se acoge por el calzado casual.

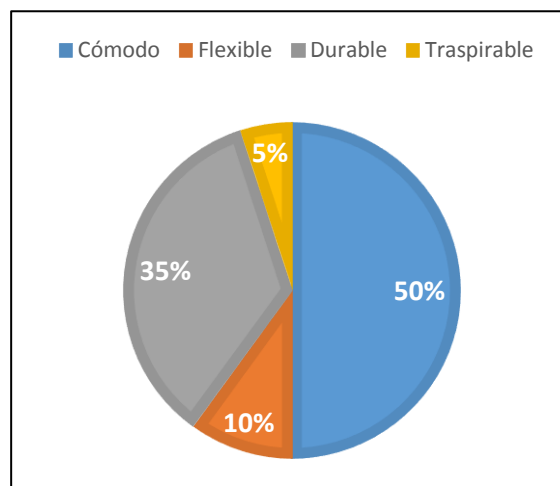
3.- ¿Que atributos del calzado considera importantes?

Tabla 14: Importancia de los atributos del calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cómodo	10	50%
Flexible	2	10%
Durable	7	35%
Traspirable	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 13: ¿Que atributos del calzado considera importantes? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 50% las personas encuestadas prefieren un calzado cómodo, mientras que un 35% se distingue en la durabilidad del producto.

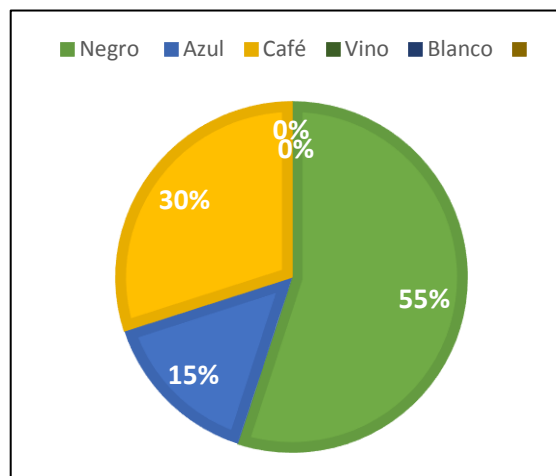
4.- ¿Qué color de calzado prefiere?

Tabla 15: Preferencia de colores del calzado. Riobamba-

Respuesta		Cantidad	Porcentaje
Negro		11	55%
Azul		3	15%
Café		6	30%
Otros	Vino	0	0%
	Blanco	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 14: ¿Qué color de calzado prefiere? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas, prefiere el calzado de color negro, mientras que otro tanto de la población tiende a elegir el color café.

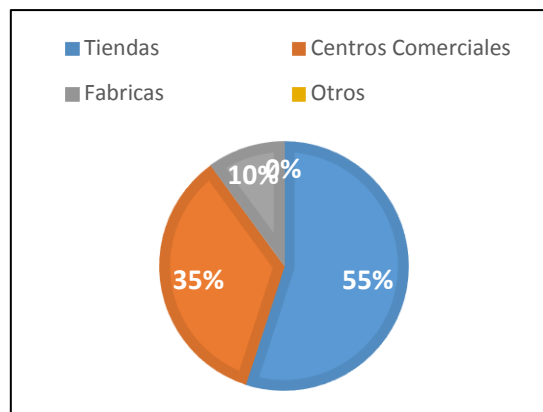
5.- ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado?

Tabla 16: Lugares donde adquieren el calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Tiendas	11	55%
Centros Comerciales	7	35%
Fabricas	2	10%
Otros	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 15: ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de las personas encuestadas acostumbra a comprar el calzado en las tiendas de su localidad, mientras que otro tanto de la población adquiere el calzado en centros comerciales.

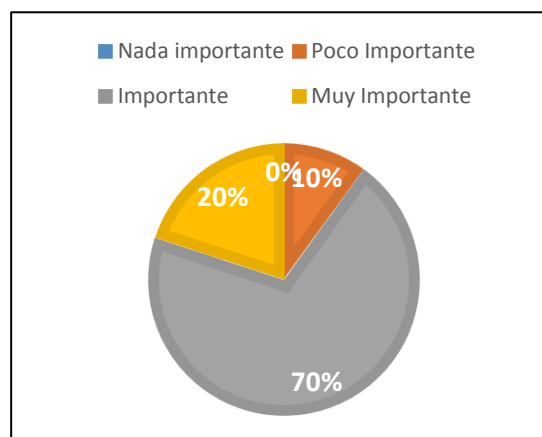
6.- ¿Considera importante la calidad del producto?

Tabla 17: Importancia de la calidad del calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	2	10%
Importante	14	70%
Muy Importante	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 16: ¿Considera importante la calidad del producto? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 70% las personas encuestadas consideran “importante” la calidad del producto, mientras que un 20% considera que es “muy importante” la calidad del mismo.

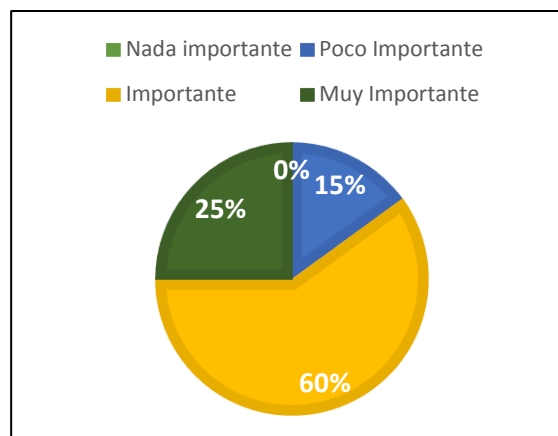
7.- ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado?

Tabla 18: Importancia del precio del calzado. Riobamba-

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	3	15%
Importante	12	60%
Muy Importante	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 17: ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas considera “importante” el precio del calzado, mientras que otro tanto de la población considera “muy importante” el precio del mismo.

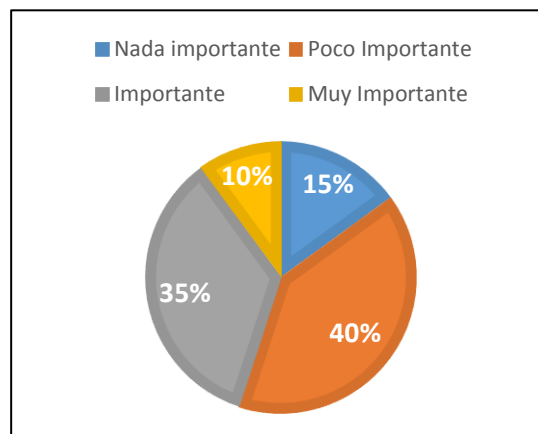
8.- ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca?

Tabla 19: Importancia de la marca del calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	3	15%
Poco Importante	8	40%
Importante	7	35%
Muy Importante	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 18: ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de personas encuestadas considera “poco importante” la marca al momento de la compra de calzado, mientras que otro tanto de la población considera “importante” la marca del producto.

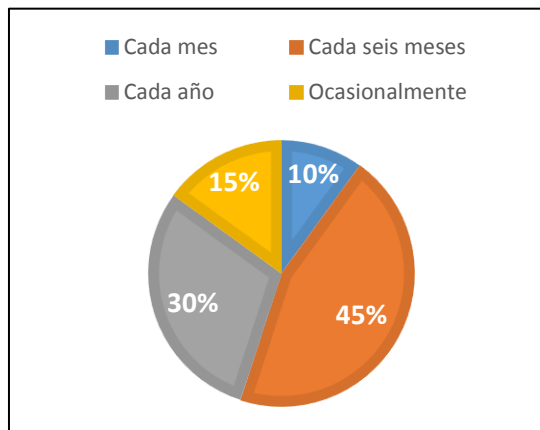
9.- ¿Qué tan frecuente compra calzado?

Tabla 20: Frecuencia de compra del calzado. Riobamba-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cada mes	2	10%
Cada seis meses	9	45%
Cada año	6	30%
Ocasionalmente	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 19: ¿Qué tan frecuente compra calzado? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 45% las personas encuestadas compran su calzado cada seis meses, mientras que un 30% lo adquiere cada año.

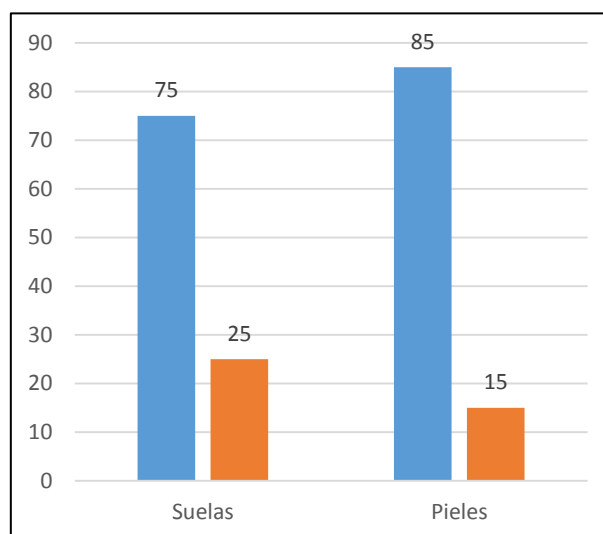
10. ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado?

Tabla 21: Características del producto. Riobamba-

Suelas	Cantidad	Porcentaje
Planta de Caucho	15	75%
Planta de Suela	5	25%
TOTAL	20	100%
Pieles		
Cuero	17	85%
Sintético	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 20: ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado? Riobamba-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Según la encuesta realizada, la mayoría de las personas prefieren el calzado con suela de caucho, y a su vez que sea el calzado de cuero, excluyendo al material sintético.

Machala

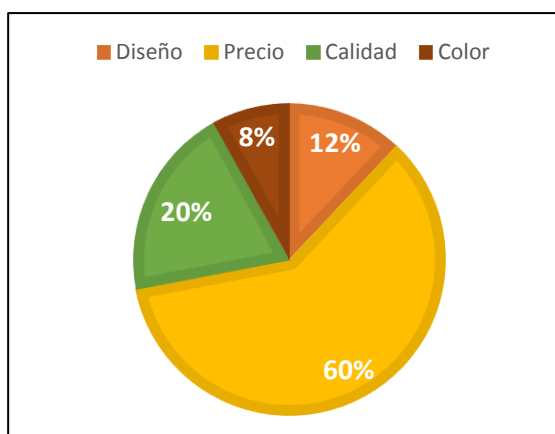
1.- ¿Que factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?

Tabla 22: Factor de atención para la compra de calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Diseño	3	12%
Precio	15	60%
Calidad	5	20%
Color	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 21: ¿Qué factor le llama más la atención cuando usted compra calzado? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas, al momento de comprar calzado, prefieren un producto económico y conveniente, mientras que otro tanto de la población busca la calidad del calzado.

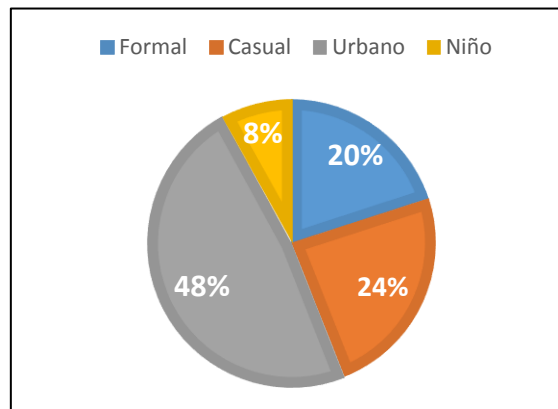
2.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 23: Preferencias del tipo de calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Formal	5	20%
Casual	6	24%
Urbano	12	48%
Niño	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 22: ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de personas encuestadas, de acuerdo a los gustos y preferencias, utilizan el calzado urbano, mientras que otra parte de la población prefiere el calzado casual.

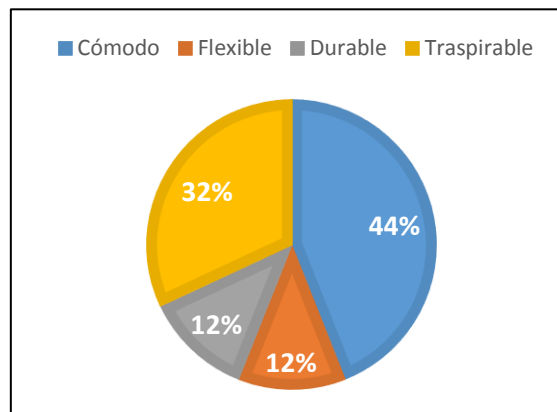
3.- ¿Que atributos del calzado considera importantes?

Tabla 24: Importancia de los atributos del calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cómodo	11	44%
Flexible	3	12%
Durable	3	12%
Traspirable	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 23: ¿Qué atributos del calzado considera importantes? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 44% las personas encuestadas prefieren un calzado que sea cómodo, mientras que un 32% considera que sea traspirable.

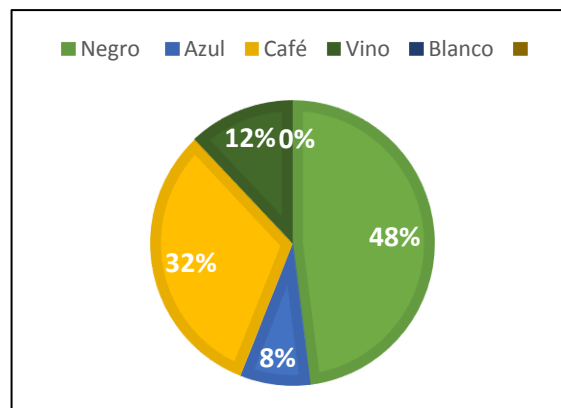
4.- ¿Qué color de calzado prefiere?

Tabla 25: Preferencia de colores del calzado. Machala-

Respuesta		Cantidad	Porcentaje
Negro		12	48%
Azul		2	8%
Café		8	32%
Otros	Vino	3	12%
	Blanco	0	0%
TOTAL		25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 24: ¿Qué color de calzado prefiere? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La mitad de las personas encuestadas, prefieren el calzado de color negro, mientras que otra gran parte de la población prefiere el color café.

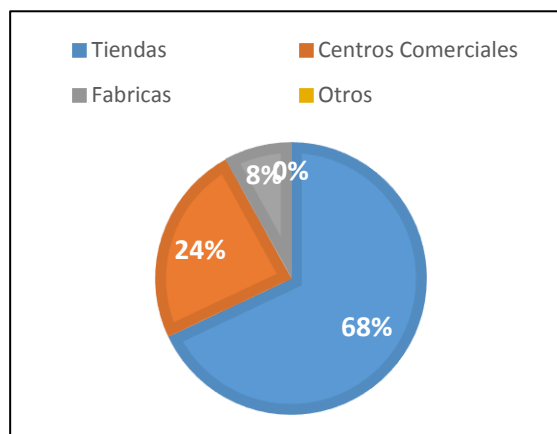
5.- ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado?

Tabla 26: Lugares donde adquieren el calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Tiendas	17	68%
Centros Comerciales	6	24%
Fabricas	2	8%
Otros	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 25: ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de las personas encuestadas, prefieren comprar el calzado en tiendas de su localidad, mientras que otra parte de la población adquiere el calzado en centros comerciales.

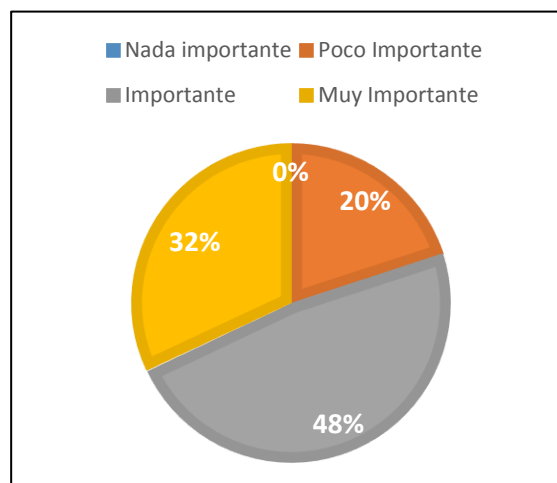
6.- ¿Considera importante la calidad del producto?

Tabla 27: Importancia de la calidad del calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	5	20%
Importante	12	48%
Muy Importante	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 26: ¿Considera importante la calidad del producto? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 48% las personas encuestadas consideran “importante” la calidad del producto, mientras que un 32% considera que es “muy importante” la calidad del mismo.

7.- ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado?

Tabla 28: Importancia del precio del calzado. Machala-

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	2	8%
Importante	13	52%
Muy Importante	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 27: ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La mayoría de las personas encuestadas considera que es “importante” el precio al momento de comprar el calzado, mientras que otro tanto de la población manifiesta que es “muy importante” el precio del mismo.

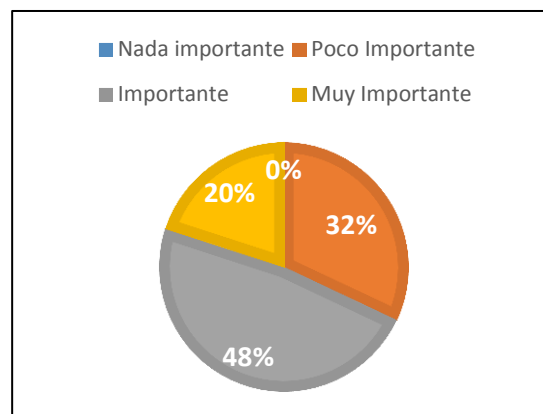
8.- ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca?

Tabla 29: Importancia de la marca del calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	8	32%
Importante	12	48%
Muy Importante	5	20%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 28: ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas considera “importante” la marca al momento de comprar calzado, mientras que otra parte de la población considera “poco importante” la marca al momento de adquirir el producto.

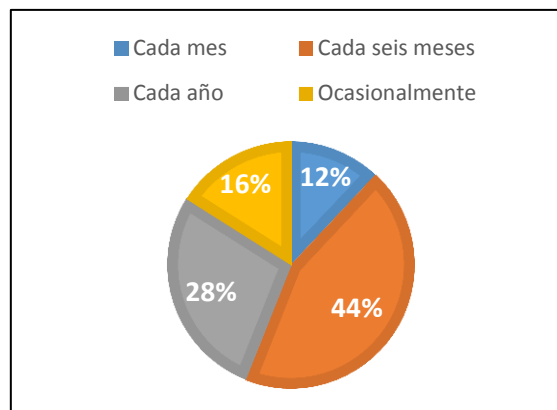
9.- ¿Qué tan frecuente compra calzado?

Tabla 30: Frecuencia de compra del calzado. Machala-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cada mes	3	12%
Cada seis meses	11	44%
Cada año	7	28%
Ocasionalmente	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 29: ¿Qué tan frecuente compra calzado? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 44% las personas encuestadas compran el calzado cada seis meses, mientras que otra gran parte de la población adquiere el calzado cada año y muchas veces hasta ocasionalmente.

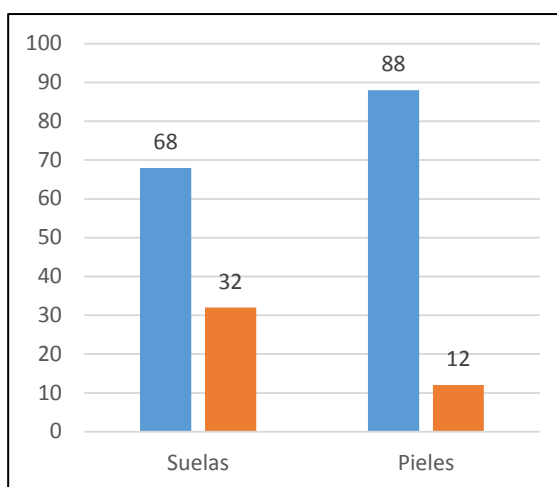
10. ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado?

Tabla 31: Características del producto. Machala-

Suelas	Cantidad	Porcentaje
Planta de Caucho	17	68%
Planta de Suela	8	32%
TOTAL	25	100%
Pieles		
Cuero	22	88%
Sintético	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 30: ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado? Machala-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Según la encuesta realizada, la mayoría de las personas prefieren el calzado con suela de caucho, y a su vez que el calzado sea de cuero, excluyendo al material sintético.

Guayaquil

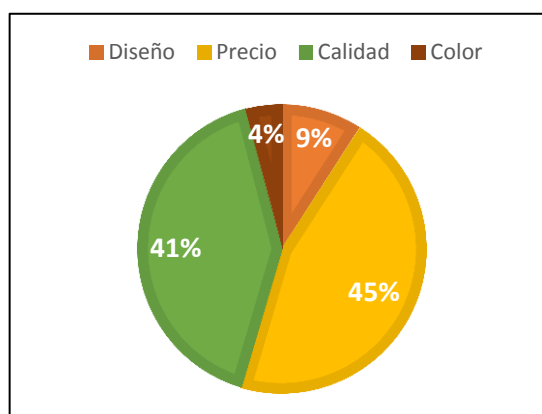
1.- ¿Que factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?

Tabla 32: Factor de atención para la compra de calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Diseño	17	9%
Precio	83	45%
Calidad	75	41%
Color	8	4%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 31: ¿Qué factor le llama más la atención cuando usted compra calzado?
Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La mayoría de las personas encuestadas el factor que les llama más la atención al momento de comprar calzado es el precio, mientras que otro tanto de la población quiere un calzado de calidad.

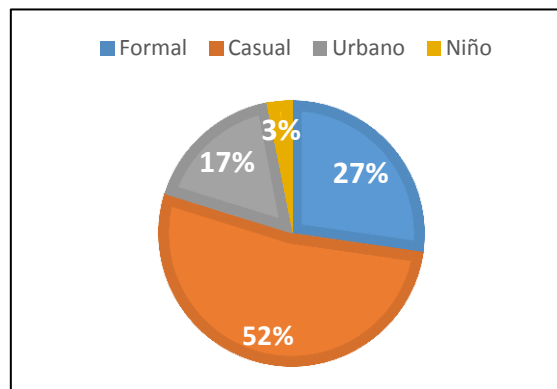
2.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 33: Preferencias del tipo de calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Formal	50	27%
Casual	95	52%
Urbano	32	17%
Niño	6	3%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 32: ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de las personas encuestadas, según los gustos y preferencias del calzado, utiliza el estilo casual, mientras que otra gran parte de la población tiende a vestir el calzado formal.

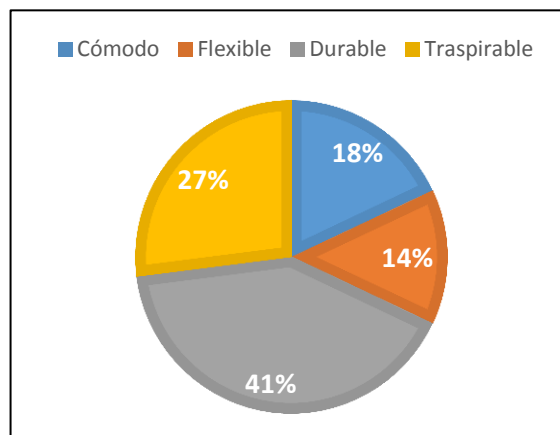
3.- ¿Qué atributos del calzado considera importantes?

Tabla 34: Importancia de los atributos del calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cómodo	33	18%
Flexible	25	14%
Durable	75	41%
Traspirable	50	27%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 33: ¿Qué atributos del calzado considera importantes? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 41% las personas encuestadas consideran que el calzado debería ser durable, mientras que otro tanto de la población prefiere que sea traspirable.

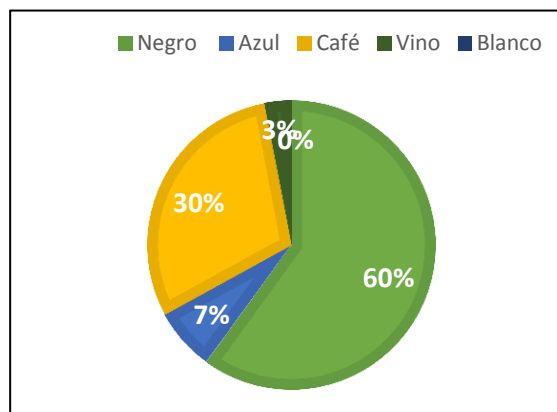
4.- ¿Qué color de calzado prefiere?

Tabla 35: Preferencia de colores del calzado. Guayaquil-

Respuesta		Cantidad	Porcentaje
Negro		109	60%
Azul		13	7%
Café		55	30%
Otros	Vino	6	3%
	Blanco	0	0%
TOTAL		183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 34: ¿Qué color de calzado prefiere? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas prefieren el calzado de color negro, mientras que otra parte de la población elige el color café.

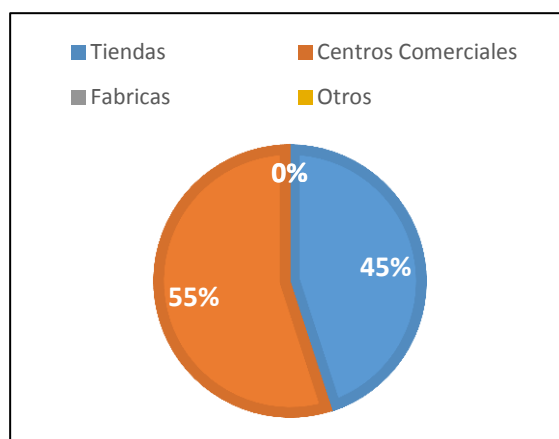
5.- ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado?

Tabla 36: Lugares donde adquieren el calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Tiendas	82	45%
Centros Comerciales	101	55%
Fabricas	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 35: ¿En qué lugar acostumbra comprar calzado? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La gran mayoría de las personas encuestadas prefieren comprar el calzado en centros comerciales, mientras que otra gran parte de la población adquiere en las tiendas de su localidad.

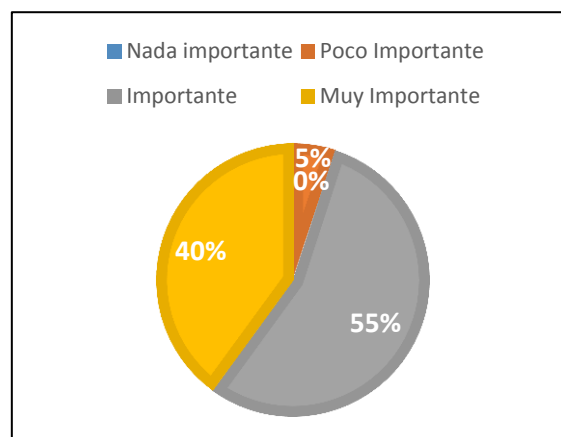
6.- ¿Considera importante la calidad del producto?

Tabla 37: Importancia de la calidad del calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	10	5%
Importante	100	55%
Muy Importante	73	40%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 36: ¿Considera importante la calidad del producto? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 55% las personas encuestadas consideran “importante” la calidad del calzado, mientras que un 40% de la población considera “muy importante” la calidad del producto.

7.- ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado?

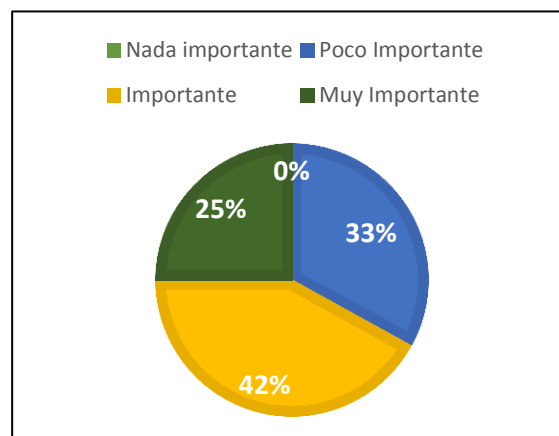
Tabla 38: Importancia del precio del calzado. Guayaquil-

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco Importante	61	33%
Importante	77	42%
Muy Importante	45	25%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 37: ¿Qué importancia tiene el precio al comprar calzado? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Una gran parte de las personas encuestadas considera “importante” el precio, al momento de comprar el calzado, mientras que otra parte significativa de la población considera “poco importante” el precio del producto.

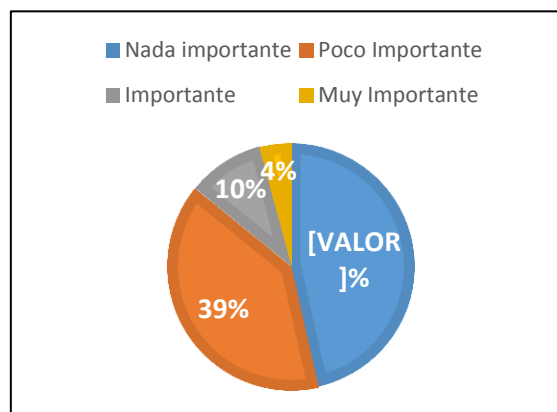
8.- ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca?

Tabla 39: Importancia de la marca del calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	85	46%
Poco Importante	72	39%
Importante	18	10%
Muy Importante	8	4%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 38: ¿Al elegir comprar calzado cuán importante es la marca? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: La mayoría de personas encuestadas considera que no es “nada importante” la marca al momento de comprar el calzado, mientras que otra gran parte manifiestas que es “poco importante” la marca del calzado que adquieren.

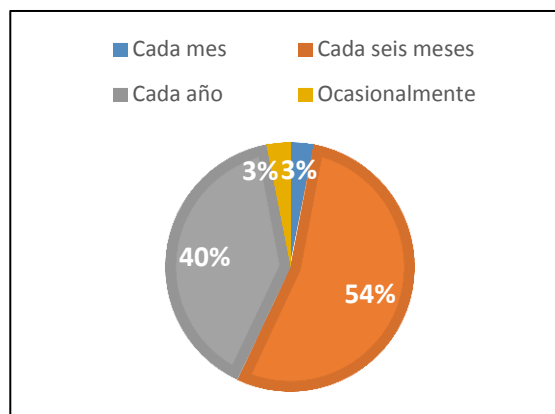
9.- ¿Qué tan frecuente compra calzado?

Tabla 40: Frecuencia de compra del calzado. Guayaquil-

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cada mes	5	3%
Cada seis meses	99	54%
Cada año	73	40%
Ocasionalmente	6	3%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 39: ¿Que tan frecuente compra calzado? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Con un 54% las personas encuestadas compran su calzado cada 6 meses, mientras que un 40% de la población adquiere cada año.

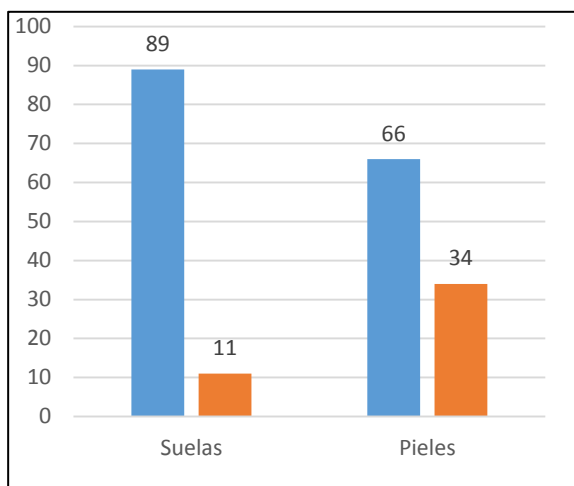
10. ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado?

Tabla 41: Características del producto. Guayaquil-

Suelas	Cantidad	Porcentaje
Planta de Caucho	162	89%
Planta de Suela	21	11%
TOTAL	183	100%
Pieles		
Cuero	121	66%
Sintético	62	34%
TOTAL	183	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Gráfico 40: ¿Qué características del producto prefiere al momento de la compra de calzado? Guayaquil-



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Diego Lema Méndez

Análisis: Según la encuesta realizada, la mayoría de las personas prefieren el calzado con suela de caucho, y a su vez que sea el calzado de cuero, excluyendo al material sintético.

3.6. Verificación de la idea a defender

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, (Ver Anexo N° 1 y 2) se podrá desarrollar el plan de negocios para la microempresa Calzado Leman's permitiendo conocer los gustos y preferencias del calzado en tal forma se mejore el rendimiento de los procesos administrativos, técnicos, de marketing y financieros, permitiendo que se restructure y se proyecte los objetivos con cada una de las estrategias, logrando una mayor rentabilidad.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN'S, UBICADA EN EL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016 – 2019

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

- En primera instancia se desarrolla el plan administrativo en el cual se da a conocer la reseña histórica, la descripción de la microempresa y el análisis FODA, para posteriormente proceder a efectuar la misión, visión, valores corporativos, organigrama estructural y posicional de tal forma se consiga un eficiente direccionamiento de las actividades administrativas; se diseñara un manual de funciones y el perfil requerido para cada puesto de trabajo, además se analizara la parte legal para proponer una forma jurídica que se ajuste a las necesidades de la microempresa.
- En segunda instancia, se realiza un plan técnico en donde se describe la maquinaria por áreas, la capacidad productiva, el personal operativo, materiales e insumos y los proveedores de materia prima; mediante la determinación del área mínima de las maquinas se puede establecer la superficie del departamento de producción través del método de Guerchet, junto con las dimensiones de las áreas de las instalaciones se puede efectuar la área apropiada para la microempresa, con esto se puede realizar la distribución de planta y diseñar los flujogramas de los procesos productivos principales.
- Posteriormente se desarrolla un Plan de Marketing, en el cual se analiza el macro entorno, micro entorno, descripción de los productos, análisis de la red de distribución, capacidad instalada, capacidad financiera, oferta, demanda, demanda insatisfecha; con esto se procederá a realizar el marketing estratégico que constara de un objetivo principal y sus objetivos específicos, se realizara la formulación de las estrategias de acuerdo a la matriz de priorizaciones del FODA, se efectuara el marketing mix con cada una de sus estrategias y se llevara a cabo el plan de acción.

- Finalmente se realiza el Plan Financiero, el cual muestra los activos fijos, carga laboral, materiales, gastos, costos estimados y proyectados para cuatro años del plan de negocios, finalizando se presentara el estado de resultados y el análisis del punto de equilibrio.

4.2.1 PLAN ADMINISTRATIVO

4.2.1.1 Reseña histórica

Inicialmente en el año 1989 se creó un negocio dedicado a la producción y comercialización de calzado artesanal en el cantón Guano, Provincia de Chimborazo, este emprendimiento familiar prosperó gracias a la confianza y aceptación del producto que se comercializaba a las diferentes ciudades del país, he allí donde logro una mayor aceptación del producto.

En Enero del 2000 se instala una planta de producción, con esto se constituye la microempresa Calzado Leman's y emprende nuevos objetivos de mercado y mejora su productividad, su administración es representada por el propietario del negocio Sr. Segundo Lema Yanza, quien es la persona que dirige, coordina y define metas para todos sus colaboradores.

Hoy Calzado Leman's es una microempresa joven, en constante evolución y crecimiento, que ha ido adaptándose a los diferentes cambios en el mercado, incorporando una mejor metodología aplicada a los sistemas de producción, con el objeto de aportar valor añadido para el cliente, el objetivo de la microempresa es adquirir tecnología que permita minimizar esfuerzos y conseguir una mayor producción de calidad.

4.2.1.2 Datos identificativos de la microempresa Calzado Leman´s

Cuadro 1: Descripción de la microempresa Calzado Leman´s

Nombre Comercial	LEMAN'S
Actividad	Producción y Comercializadora de Calzado
Ubicación Geográfica	(País) Ecuador, (Provincia) Chimborazo, (Cantón) Guano, (Parroquia) El Rosario, (Dirección) Av. 20 de Diciembre y 2310 y Asunción.
Tipo de Empresa	(Jurídica) De Hecho, (Actividad) Producción y Comercialización, (Tamaño) Microempresa, (Sector) Privado.
Objeto Social	CALZADO LEMAN'S se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de Hombre, el mismo que es realizado de manera artesanal debido a la experiencia de parte de su propietario.
Capital Social	
Clasificación JNDA	Según la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) ¹ la actividad a la que se dedica la Microempresa LEMAN'S recae en los derechos y beneficios contemplados en el inciso final del Art.2, Art. 16, 17, 18 y 19 de la ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art 550 de la COOTAD, Art.19 y 56 numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 188 de su Reglamento
Mercado Objetivo	El mercado objetivo de la microempresa CALZADO LEMAN'S dirige sus esfuerzos a las ciudades de Quito, Riobamba, Machala, Guayaquil; ciudades representativas de comercialización. Oferta el producto a: personas adultas, jóvenes y por temporadas escolar a niños.
Campo	Área de Producción y Comercialización
Espacio	Durante el año 2016 – 2019
Tema	Plan de Negocios para la Microempresa Calzado Leman's, ubicada en el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, Periodo 2016 – 2019

Fuente: Datos de la Microempresa Leman´s

Elaborado por: Diego Lema Méndez

¹ Documento oficial de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, Recalificación Taller Artesanal, para clasificar la actividad industrial en el país.

4.2.1.3 Matriz FODA

Cuadro 2: Matriz FODA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	<p>1.- Cliente leales a la marca</p> <p>2.- Entrega a tiempo de pedidos</p> <p>3.- Buen ambiente de trabajo por parte de sus colaboradores y familiares</p> <p>4.- Buena relaciones con los proveedores</p> <p>5.- Precios competitivos</p>	<p>1.- Falta de publicidad para dar a conocer el producto</p> <p>2.- Clientes deficientes en incumplimiento de pago, ingreso de capital débil a la microempresa</p> <p>3.- Falta de identidad corporativa</p> <p>4.- Producción desmedida para buscar posible oferta</p> <p>5.- No existe un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la microempresa</p>
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<p>1.- Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares</p> <p>2.- Segmento de mercados no atendidos</p> <p>3.- Buenas referencias del producto por parte de los clientes a terceros</p> <p>4.- Restricción de las importaciones del calzado</p>	<p>F1-F5-O2 Exploración de nuevos segmentos de mercado.</p> <p>F5-O3 Programas de incentivos para atraer nuevos clientes.</p> <p>F4-O1 Llegar a acuerdos con los proveedores, para facilidad de pago.</p>	<p>D1-O3 Aprovechar las nuevas herramientas de comunicación para promocionar los productos.</p> <p>D3-O2 Crear sucursales para abarcar el mercado</p> <p>D4-O5 Buscar Acuerdos con el estado para que norme créditos a bajo interese y tiempos prolongados a los Pymes.</p> <p>D3-O5 Elaborar un manual de funciones para la microempresa</p>

5.- Apoyo del estado a los emprendedores (pymes)		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.- Recesión Económica</p> <p>2.- Dominio de mercados por las grandes Pymes del calzado</p> <p>3.- Ingreso de nuevos competidores desleal e informales</p> <p>4.- Incremento de Impuestos</p> <p>5.- Recorte de personal por la actual crisis</p>	<p>F1-A2-A3 Llegar a acuerdos con los clientes para acceder a descuentos, servicio post venta.</p> <p>F5-A4 Desarrollar una perfil de crédito al cliente que le permita adquiriera el producto en un periodo determinado de tiempo.</p> <p>F2-A5 Elaborar una estrategia para el personal, en tal cumpla con funciones que queden vacantes.</p>	<p>D1-A2-A3 Emplear publicidad para competir con las Grandes Pymes y Competidores desleales.</p> <p>D2 –A1 Firmar acuerdos y documentos que respalde la cobranza al cliente.</p> <p>D4-A5 Desarrollar un plan de marketing que permita encontrar clientes potenciales</p> <p>D3-A3 Invertir en la identidad corporativa para dar frente al impacto publicitario de la competencia.</p>

Fuente: Tablas 42, 43, 44, 45

Elaborado por: Diego Lema

PRIORIZACIÓN DEL FODA

Se realizó las Matrices de Evaluación de los Factores Externos e Internos posteriormente se priorizó mediante la utilización de una herramienta de estrategia, denominada Matriz Relacional de Holmes (Ver Anexo N° 4, 5, 6 7) con el fin de obtener las que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias de la empresa.

Se presenta los resultados obtenidos:

Fortalezas priorizadas

Tabla 42: Fortalezas priorizadas

N°	FACTORES	%
F7	Cliente leales a la marca	27%
F6	Entrega a tiempo de pedidos	14%
F1	Buen ambiente de trabajo por parte de sus colaboradores y familiares.	14%
F4	Buena relaciones con los proveedores	14%
F5	Precios competitivos	6%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Debilidades priorizadas

Tabla 43: Debilidades priorizadas

N°	FACTORES	%
D1	Falta de publicidad para dar a conocer el producto	20%
D7	Clientes deficientes en incumplimiento de pago, ingreso de capital débil a la microempresa	19%
D4	Falta de identidad corporativa	17%
D8	Producción desmedida para buscar posible oferta	16%
D3	No existe un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la microempresa	14%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Oportunidades priorizadas

Tabla 44: Oportunidades priorizadas

N°	FACTORES	%
O5	Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares	28%
O3	Segmento de mercados no atendidos	23%
O6	Buenas referencias del producto por parte de los clientes a terceros	18%
O2	Restricción de las importaciones del calzado	18%
O1	Apoyo del estado a los emprendedores (pymes)	13%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Amenazas priorizadas

Tabla 45: Amenazas priorizadas

N°	FACTORES	%
A4	Recesión Económica	28%
A7	Dominio de mercados por las grandes Pymes del calzado	23%
A3	Ingreso de nuevos competidores desleal e informales	19%
A6	Incremento de Impuestos	15%
A1	Recorte de personal por la actual crisis	6%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

4.2.1.4 Filosofía empresarial

i. Misión

Calzado LEMAN´S es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de calzado al por mayor y menor, empleamos mano de obra calificada, con materiales que cumplan características técnicas que garanticen un producto de calidad para nuestros clientes, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad, trabajamos para el desarrollo del cantón Guano, somos una microempresa generadora de fuentes de trabajo y desarrollo económico.

ii. Visión

Ser para el año 2019, una pequeña empresa líder en el mercado local y nacional, reconocida por la calidad de nuestros productos, contando con tecnología de vanguardia, talento humano, procesos eficientes, precios competitivos y alta productividad; garantizando la viabilidad a largo plazo y la rentabilidad de la organización, consiguiendo diversificar y lograr una línea femenina permitiéndonos

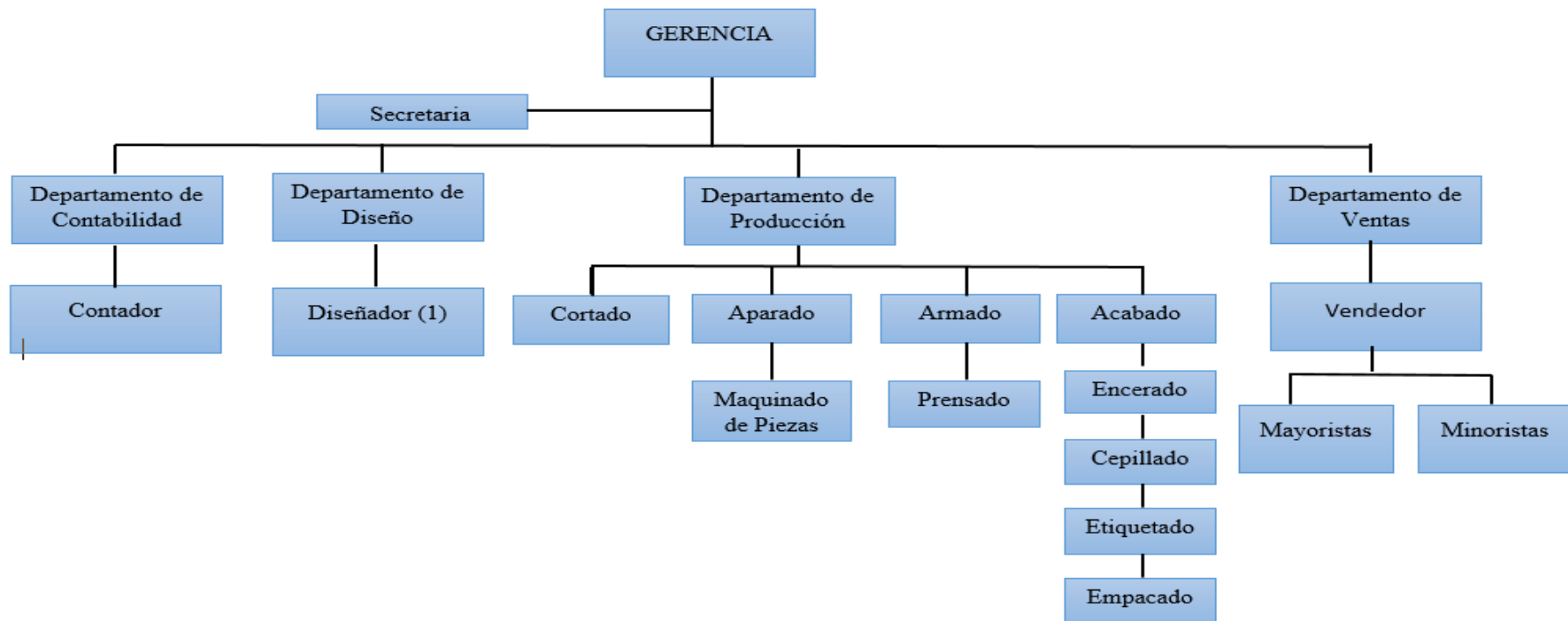
obtener una mejor participación en el mercado, alcanzando una mayor fidelidad de nuestros clientes.

iii. Valores corporativos

- Calidad de Trabajo
- Compromiso
- Responsabilidad
- Innovación
- Garantía
- Eficiencia
- Creatividad
- Puntualidad

iv. Organigrama estructural

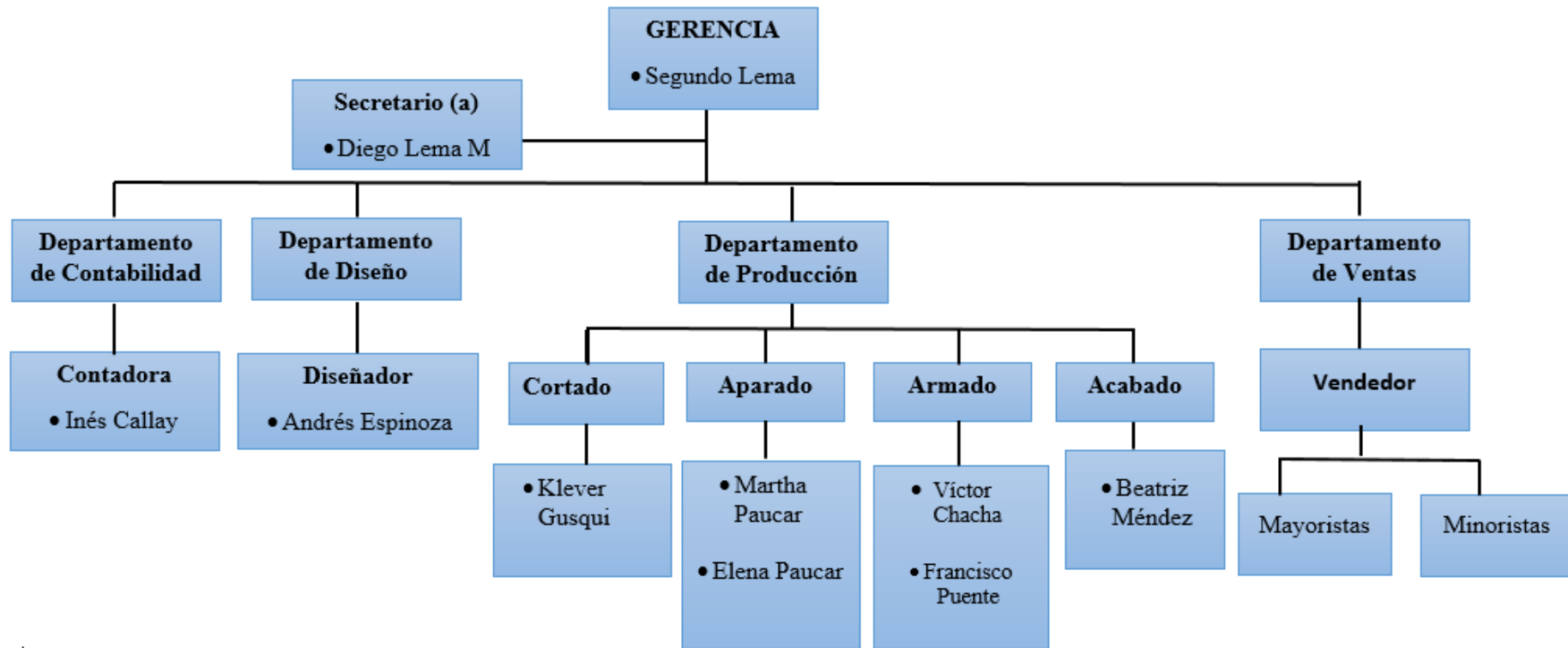
Ilustración 10: Organigrama estructural



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

v. Organigrama de posición

Ilustración 11: Organigrama de posición



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ayuda a visualizar la estructura básica de una organización de modo jerárquico permitiendo constituir los departamentos que integra la microempresa para alcanzar los objetivos y metas.

Análisis:

En la microempresa Calzado Leman's se ha plasmado el organigrama estructural y posicional de acuerdo a la situación real de los cargos, definiendo las líneas de mando y estructurando las jerarquías posicionales, consiguiendo los objetivos planteados por la organización.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En ocasiones es representada por los socios, o el propietario del negocio, quienes establecen un plan estratégico, metas personales y sus conocimientos para tomar decisiones en situaciones críticas, es decir son las personas quienes están a cargo de los resultados de una empresa, también se realiza la estructura orgánica funcional.

ANALISIS:

Para la microempresa Calzado Leman's su capacidad administrativa es representada por el propietario del negocio, Sr. Segundo Lema Yanza, quien es la persona que dirige, coordina y define metas para todos sus colaboradores, se mantiene de esta manera hasta la presente y es necesario que se reestructure y se realice el plan de negocios para poder tener una mejor direccionamiento de las actividades administrativas y operacionales.

4.2.1.5 Manuales de funciones

i. Manual de funciones del gerente

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Gerente

DEPENDENCIA:

SUPERVISA: Todo el personal de la empresa

II. MISIÓN DEL CARGO

Sus funciones son planificar, dirigir, inspeccionar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la microempresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de los empleados y proveedores dentro y fuera de la microempresa.
- Representar a la microempresa en actos públicos y privados, extrajudicial y judicialmente.
- Con el conocimiento y experiencia que tiene el gerente del mercado, éste tendrá que planear y ejecutar las actividades de compra de materia prima, coordinar la producción y distribución del calzado a sus clientes.
- Ejecutar y evaluar planes de desarrollo, los planes de acción y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza.
- Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente de trabajo positivo en donde puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Coordinar las actividades de producción, comercialización y ventas.
- Asumir y ejercer todos los actos y contratos con la naturaleza de la microempresa y que relacionan directamente con el giro ordinario de los negocios.
- Velar por el cumplimiento de las metas, propósitos y objetivos previamente fijados y apoyar al desarrollo económico y social de la microempresa.
- Preparar y ejecutar el presupuesto.
- Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros de la microempresa. cumplir y hacer cumplir el manual de funciones definir los niveles de los cargos conforme a la estructura organizacional y la planta de personal.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la microempresa.
- Seleccionar personal idóneo y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes estándares de ejecución.
- investigar, visitar clientes y proveedores y buscar nuevos clientes, involucrándose siempre con su entorno.
- Promocionar nuevos diseños de los productos, mediante visitas o envío de fotos a sus correos electrónicos.
- Mantener contacto directo y realizar visitas a clientes antiguos

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 3: Perfil requerido del gerente

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Título Superior Universitario	Experiencia laboral mínimo cuatro años
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	<p>Planeación._ Es el primer pasó del proceso administrativo, en donde se establece los objetivos y metas.</p> <p>Organización._ Esta función comprende la conversión de objetivos en actividades concretas.</p> <p>Dirección._ Son las actividades que van direccionadas hacia la orientación, motivación y mantenimiento del talento humano con el fin de dar cumplimiento a los planes.</p> <p>Control._ La función de control busca medir los resultados entre los objetivos alcanzados con los objetivos diseñados. Además incluye monitoreo de actividades y retroalimentación de las mismas.</p>
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.

HABILIDAD CONCEPTUAL	Es la capacidad para entender la organización como un todo, para analizar el entorno y diseñar nuevos modelos de organización y conducción
HUMANAS	Se refiere al dominio de conceptos, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia.

Fuente: Calzado Lema's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

ii. Manual de funciones de secretario (a)

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Secretario (a)

DEPENDENCIA: Gerente General y Contadora

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Colabora con el Gerente General en el área administrativa, vigila los procesos a seguir dentro de la misma, además de ser el encargado de la documentación de la microempresa, brinda su apoyo incondicional,

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Debe planear sus actividades, acompañado de habilidades en cálculos numéricos, un buen lenguaje y un desenvolvimiento adecuado a su cargo.
- Redactar oficios, convocatorias y mantener el archivo actualizado.
- Ingreso de datos al sistema de facturas y realización de las mismas.
- Envío de los cheques a los proveedores.

- Mantener actualizados archivos físicos y en la base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas.
- Ingreso por recepción de órdenes de trabajo. (Original al cliente, Copia verde planta y amarilla en la oficina)
- Cobrar cuentas por cobrar y registrar ordenadamente.
- Realizar los pagos a los proveedores, sueldos y salarios y servicios básicos.
- Enviar depósitos.
- Verificar el Estado de Cuenta del Banco y Cooperativas.
- Contabilizar días libres, feriados, permisos.
- Revisar diariamente correos y estar constantemente en comunicación con la planta.
- Realizar una lista de las órdenes de trabajo diarias, imprimirlas y archivarlas.
- Cuando un cliente solicita que se realice alguna factura o retención se solicita la copia del RUC.
- Pago de servicios básicos de la planta y oficina (el 27 de cada mes se cancela la luz, agua y teléfono)
- Realiza el pedido de la materia prima.
- Registrar cada una de los ingresos y egresos diarios que se realice.
- Revisar diariamente la cuenta del Banco de Pichincha.
- Todos los trabajos dependiendo del volumen, se ofrece en 48 horas y la entrega se realizará en la tarde.
- Arqueo de caja diario.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 4: Perfil requerido del secretario (a)

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario con Especialización Contabilidad	Experiencia laboral mínimo un año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
ACTIVIDADES REGULARES	<ul style="list-style-type: none">• Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue su superior.• Confeccionar cartas, certificados y otros documentos.• Recibir la documentación que llega a la empresa.• Atender al público, en forma personal o vía telefónica.
HABILIDAD CONCEPTUAL	Debe tener capacidad para planear sus actividades, acompañado de habilidades en cálculos numéricos, un buen lenguaje y un desenvolvimiento adecuado a su cargo.
HUMANAS	Se refiere al dominio de conceptos, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado (a) y caminar dentro de la oficina para transporte de documentos durante su jornada diaria.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

iii. Manual de funciones de la contadora

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Contadora

DEPENDENCIA: Gerente General

SUPERVISA: Secretaria

II. MISIÓN DEL CARGO

Recopilar, clasificar y registrar sistemática, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales, tributarias, realizar las operaciones contables de la microempresa con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna para facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Clasificar, interpretar y analizar y hacer registros contables de todas las operaciones realizadas por la microempresa
- Suministrar la información financiera a nivel profesional de manera que proporcione los datos e informaciones requeridas para la toma de decisiones.
- Registrar, procesar e informar sobre las operaciones económico-financieras de la empresa, a través de los Estados Financieros mensuales y semestrales.
- Revisar y asegurarse que todos los comprobantes tengan los soportes que respalden las operaciones de la microempresa
- Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Revisar la secuencia cronológica y orden numérico de todo movimiento contable.
- Verificar los soportes de los movimientos contables (recibos de caja, cheques, facturas de ventas y compras) antes de su registro.
- Hacer provisiones de los gastos como: teléfono, electricidad, agua y otros
- Revisar todo el movimiento de la microempresa como son facturas emitidas (Cuentas por cobrar), pagos efectuados
- Declaración de impuestos semestrales.
- Registro de contratos de empleados.
- Control de depósitos y conciliación bancaria.

- Evaluar e informar el grado de cumplimiento de los objetivos económicos financieros a la Gerencia de la empresa.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 5: Perfil requerido de la contadora

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario con Especialización Contabilidad y Auditoría.	Experiencia laboral mínimo dos año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Conocimiento del cargo, saber el porqué, como y para que realiza sus actividades, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia.
HABILIDAD CONCEPTUAL	Debe tener capacidad para planear sus actividades, acompañado de habilidades en cálculos numéricos, un buen lenguaje y un desenvolvimiento adecuado a su cargo
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

iv. Manual de funciones del diseñador

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Diseñador

DEPENDENCIA: Gerente General

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Diseña todo tipo de modelos de calzado y sus complementos; planificación y gestión de la producción del calzado; ajuste y patronales del calzado; elaboración de patrones para la industrialización.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Organizar su actividad, planificando de manera minuciosa todas sus ideas proyectadas.
- Diseñar los modelos de acuerdo a lo que el cliente necesita y requiere.
- Realizar prototipos de las distintas tallas.
- Dominar los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico, para optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación.
- Reportar al encargado de producción, que materiales son necesarios para la elaboración del producto.
- Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y optimas de operación, para elaborar el producto.
- Supervisar el trabajo que se realiza durante todo el proceso de producción hasta que el producto final este empacado
- Realizar ajustes de modelos y diseños que se requiera mejorar, para brindar al cliente un producto de mejor presentación y de calidad.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 6: Perfil requerido del diseñador

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Tecnólogo o profesional en diseño gráfico del calzado,	Experiencia laboral mínimo dos años
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Conocimiento del cargo, saber el porqué, como y para que realiza sus actividades, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia.
CLARIDAD DE JUICIO	Visión multidisciplinaria, toma decisiones adecuadas y fomenta el espíritu crítico.
ACTUALIZACIÓN PERMANENTE	Fomenta en su personalidad una actitud de aprendizaje, actualiza sus conocimientos tecnológicos, técnicos e intelectuales.
DESTREZA MANUAL	Desarrollar habilidades personales en la actividad manual.
DELEGACIÓN	Designa responsabilidades a su subordinado más adecuado.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

v. Manual de funciones del cortador

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Cortador

DEPENDENCIA: Diseñador (1)

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Realiza el corte de las piezas de acuerdo a cada modelo de calzado, este debe aprovechar al máximo el material, cortar en su totalidad las piezas requeridas para el cumplimiento del pedido, marcar las piezas y separarlas por tareas para luego pasarlas al desbastado y guarnición

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir las órdenes de producción e iniciar el proceso solicitando la materia prima para esta etapa de la producción.
- Cumplir con las tareas de corte asignadas de una manera pronta e impecable.
- Responsabilizarse por todas las herramientas e implementos que sea asignados ya que de esto depende el correcto desempeño en su trabajo.
- Realizar los cortes de la materia prima de manera que no se desperdicie material por malas prácticas.
- Entregar los cortes a la siguiente etapa de la producción.
- Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo
- Utilizar el mandil en su jornada de trabajo de manera permanente, de tal forma ayude a proteger la vestimenta del operario.
- Limpiar periódicamente su área de trabajo, con el fin de conseguir mayor movilidad.
- Apoyar en las actividades que sean fijadas por el Gerente siempre y cuando termine sus actividades primordiales.

V. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 7: Perfil requerido del cortador

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	REQUISITOS
Estudio Primario o Bachiller, a ser posible relacionado con formación técnica del cuero y calzado	El principal requisito para quien ocupe este cargo es tener experiencia en el mismo: <ul style="list-style-type: none">• Tener habilidad• Ser ágil• Tener destreza• Memorizar modelos• Realizar moldes
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con responsabilidad y eficiencia, tomando decisiones sobre métodos y técnicas que desee implementar en su área de trabajo.
METICULOSIDAD	Prevenir daños de materia prima con el fin de cuidarlo, prestar atención en las actividades que se desempeñe.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.
EFICIENCIA	Realizar sus actividades con menos recursos y tiempo, logrando conseguir sus objetivos diarios.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

vi. Manual de funciones del aparador (1)

IV. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Aparador / Maquinado de piezas (1)

DEPENDENCIA: Gerente General y Diseñador (1)

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

V. MISIÓN DEL CARGO

Una vez que las piezas haya pasado por ser desbastadas, se realiza la unión de las piezas de acuerdo a cada diseño que se lo encomienda, este debe realizarse de forma precisa y meticulosa, consiguiendo acoplar cada una de las piezas para conseguir una uniformidad de la misma, los cortes ya terminados se los ordenara por diseños y tallas para luego pasar a la armada o montada del corte.

VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir y revisar los cortes entregados por el cortador y realizar el ingreso a su documento interno de las órdenes de trabajo.
- Realizar las costuras según los modelos de la orden de producción.
- Manejar adecuadamente las máquinas de coser para conseguir una adecuada unión de las piezas.
- Cumplir con las tareas encomendadas con sus indicaciones para prevenir inconvenientes en el armado o montado del corte.
- Cumplir eficientemente con la obra consiguiendo su entrega a tiempo de una manera pronta e impecable.
- Responsabilizarse por el mantenimiento y la custodia de las máquinas, ya que de esto depende el correcto desempeño en su trabajo.
- Seguir normas de seguridad preventivas, a fin de evitar accidentes de trabajo
- Utilizar toda la materia prima que se le asigne en el proceso de unión de piezas, sin exclusión de aislar a ninguna
- Utilizar el mandil en su entorno de trabajo, de tal forma ayude a proteger la vestimenta del operario.
- Limpiar periódicamente su área de trabajo, con el fin de conseguir una mejor presentación.

- Apoyar en las actividades que sean fijadas por el Gerente siempre y cuando termine sus actividades primordiales

VI. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 8: Perfil requerido del aparador / maquinado de piezas (1)

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	REQUISITOS
Estudio Primario o Bachiller, a ser posible relacionado con formación técnica del cuero y calzado	El principal requisito para quien ocupe este cargo es tener experiencia en el mismo: <ul style="list-style-type: none"> • Tener habilidad • Tener destreza • Tener precisión
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con responsabilidad y eficiencia, tomando decisiones sobre métodos y técnicas que desee implementar en su área de trabajo.
METICULOSIDAD	Poseer exactitud para prevenir daños de materia prima con el fin de conseguir un buen trabajo, prestar atención en las actividades que se desempeñe.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.
EFICIENCIA	Realizar sus actividades con menos recursos y tiempo, logrando conseguir sus objetivos diarios.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

vii. Manual de funciones del aparador (2)

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Aparador / Maquinado de piezas (2)

DEPENDENCIA: Diseñador (1) y Aparador / Maquinado de piezas (1)

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Una vez que las piezas hayan pasado por ser desbastadas, se realiza la unión de las piezas de acuerdo a cada diseño que se lo designe, este operario depende de la temporada y afluencia de trabajo, ya que en su momento es de gran ayuda en épocas donde existe mayor demanda del producto.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir y revisar los cortes entregados por el cortador y realizar el ingreso a su documento interno de las órdenes de trabajo.
- Manejar adecuadamente las máquinas de coser para conseguir una adecuada unión de las piezas.
- Cumplir con las tareas encomendadas con sus indicaciones para prevenir inconvenientes en el armado o montado del corte.
- Cumplir eficientemente con la obra consiguiendo su entrega a tiempo de una manera pronta e impecable.
- Responsabilizarse por el mantenimiento de las máquinas, ya que de esto depende el correcto desempeño en su trabajo.
- Responsabilizarse por las herramientas e implementos que sea asignados
- Seguir normas de seguridad preventivas, a fin de evitar accidentes de trabajo
- Utilizar toda la materia prima que se le asigne en el proceso de unión de piezas, sin exclusión de aislar a ninguna
- Utilizar el mandil en su entorno de trabajo, de tal forma ayude a proteger la vestimenta del operario.
- Limpiar periódicamente su área de trabajo, con el fin de conseguir una mejor presentación.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 9: Perfil requerido del aparador / maquinado de piezas (2)

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	REQUISITOS
Estudio Primario o Bachiller, a ser posible relacionado con formación técnica del cuero y calzado	El principal requisito para quien ocupe este cargo es tener experiencia en el mismo: <ul style="list-style-type: none">• Tener habilidad• Tener destreza• Tener precisión
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con responsabilidad y eficiencia, tomando decisiones sobre métodos y técnicas que desee implementar en su área de trabajo.
METICULOSIDAD	Poseer exactitud para prevenir daños de materia prima con el fin de conseguir un buen trabajo, prestar atención en las actividades que se desempeñe.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo. .
EFICIENCIA	Realizar sus actividades con menos recursos y tiempo, logrando conseguir sus objetivos diarios.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

viii. Manual de funciones de armador

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Armador o Montado

DEPENDENCIA: Diseñador (1)

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Se realiza el montaje del calzado de la mejor manera posible, tratando de adaptar el corte a la orna de manera compacta, centrada y que permanezca fija, este proceso se lo realiza de forma manual, ya que se necesita de destreza y habilidad para tal proceso.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir y revisar los cortes entregados por el aparador y realizar el ingreso a su documento interno de las órdenes de trabajo.
- Verificar los forros de la parte interna del calzado
- Cortar contrafuertes de acuerdo a los modelos del calzado
- Dar pegado de contrafuertes al corte
- Realizar el montado del calzado
- Verificar la numeración de la suela para que coincida con los cortes a montar
- Raspar determinadas áreas del corte para su efectivo pegado a la suela
- Engrudar las suelas con los diferentes productos químicos, para conseguir un correcto y adecuado pegado.
- Prensada de ormas preparadas con las suelas
- Desmontar las ormas prensadas
- Ordenar el calzado por modelos y tallas
- Verificar la calidad del calzado.
- Realizar el aseo del puesto de trabajo

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 10: Perfil requerido del armador

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	REQUISITOS
Estudio Primario o Secundarios a ser posible relacionado con formación técnica del cuero y calzado	El principal requisito para quien ocupe este cargo es tener experiencia en el mismo: <ul style="list-style-type: none">• Estudios Primarios o secundarios• Experiencia mínima de dos años• Alto conocimiento en estilo de calzado y armas
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con responsabilidad y eficiencia, tomando decisiones sobre métodos y técnicas que desee implementar en su área de trabajo.
METICULOSIDAD	Persona responsable de sus actividades a desempeñar, capaz de trabajar bajo presión, persona que mejora cada vez sus capacidades, prestar atención a las indicaciones que se lo designa
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.
EFICIENCIA	Persona eficiente que cumple con los requisitos de calidad.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

ix. Manual de funciones del terminador

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Terminador

DEPENDENCIA: Diseñador (1)

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Dar los acabados al calzado, consiste en retocar algunos imperfectos de mismo, el producto se procede a ser emplantillado, etiquetado, encerado, cepillado y para finalizar se procede a empacar y almacenar en bodega

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir y revisar los cortes entregados por el armador y realizar el ingreso a su documento interno de las órdenes de trabajo.
- Verificar el desmontado del calzado, si presenta alguna falla ya sea en materia prima o por mal método o técnica del operario, es comunicado al jefe de producción.
- Ordenar por modelos y tallas el calzado
- Limpiar el calzado para que esté libre de residuos de pega u otros
- Recortar plantillas para cada uno de los modelos y tallas
- Engrudar las plantillas para adherir al calzado
- Proporcionar cera al producto
- Cepillar el producto para brindar embellecimiento
- Etiquetar el producto con la marca de la microempresa y del INEN
- Verificar la calidad del calzado
- Encajar el producto con número de talla, modelo y código
- Almacenar en bodega el producto, este deberá estar ordenado y clasificado por modelos y tallas
- Introducir a la base de datos el producto para tener el inventario del mismo.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 11: Perfil requerido del terminador

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	REQUISITOS
Estudio Primario o Bachillerato a ser posible relacionado con formación técnica del cuero y calzado	El principal requisito para quien ocupe este cargo es tener experiencia en el mismo: <ul style="list-style-type: none">• 06 meses en zapatería• Destreza con las manos• Manejo de químicos y pegantes.
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con responsabilidad y eficiencia, trabajo en equipo, organizado y ágil, personal honesto con altas capacidades para trabajar en equipo, trabajo bajo presión
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.
EFICIENCIA	Persona eficiente que cumple con los requisitos de calidad.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.

Fuente: Calzado Leman´s

Elaborado por: Diego Lema Méndez

x. Manual de funciones del vendedor

V. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Agente Vendedor

DEPENDENCIA: Gerente

SUPERVISA: No tiene persona a cargo

VI. MISIÓN DEL CARGO

Permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes consiguiendo de esta manera lograr los objetivos de la microempresa entre uno de ellos es: Elaborando parámetros, rutas y tabla de comisiones del producto, para conseguir volúmenes de ventas mejorando su participación en el mercado y generar una determinada utilidad o beneficio.

VII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Hacer control de calidad del producto terminado que se va a recibir.
- Comunica a los clientes la información que la microempresa preparó para ellos acerca de nuevos productos que se comercializará.
- Establecer un nexo entre el cliente y la microempresa.
- Asesorar al cliente de nuevos paquetes promocionales
- Informar a la microempresa que canales de distribución son los adecuados para comercializar el producto, notificar inquietudes de los clientes requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia.
- Administrar su territorio o zona de ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la microempresa.
- Distribuir Herramienta publicitaria para dar a conocer el producto a nuevos clientes.
- Contribuir a la solución de problemas.

VIII. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 12: Perfil requerido del terminador

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Estudios universitarios de Licenciatura De Mercadotécnica, Publicidad o carrera afín. Conocimientos sobre los procedimientos requeridos en áreas de promoción y ventas.	Un año de experiencia labores relacionadas con el puesto de ventas y servicio al cliente.
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
COMUNICACIÓN VERBAL	Capacidad para expresarse clara y eficientemente, de forma gramaticalmente correcta, con el fin de ser entendidos sin que exista un conocimiento previo.
ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en la organización, para obtener beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.
SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas, abierto y participativo.

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis legal

i. Marco legal de la microempresa Calzado Leman´s

(Congreso Nacional del Ecuador, 2003)

Enuncia que en él, Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley.

Tramites de Constitución de la Empresa

(SUPERCIAS, 2016)

Señala para constituir la empresa de responsabilidad limitada debemos seguir los siguientes pasos los cuales son:

Requisitos:

- 1.** Aprobación del nombre o razón social de la empresa para nuestro caso “CALZADO LEMAN´S, en la Superintendencia de Compañías, la cual deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.
- 2.** Apertura de una cuenta de integración del capital, en cualquier banco de la ciudad, si la constitución de monetario.
- 3.** Elevar Escritura Pública de Constitución de la compañía en cualquier notaría.
- 4.** Presentación de 3 ejemplares de la Escritura Pública de Constitución con oficio dirigido a la Superintendencia con la firma de un abogado solicitando la aprobación del trámite incluyendo número de cédula, dirección de estudio jurídico y número de teléfono.
- 5.** La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 3 días hábiles como máximo le puede responder:

Resolución

Para continuar en el proceso de producción.

6. Debe publicar el Extracto en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un solo día (Se recomienda comprar 3 ejemplares de la publicación: uno para Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para la Empresa).
7. Debe sentar razón de la resolución de constitución en la Escritura, en la misma notaría donde obtuvo las escrituras.
8. Debe obtener la patente Municipal (este requisito no es obligatorio) en la constitución de la empresa, pero sí lo es para el giro social, (es decir cuando empiece a funcionar).
9. Afiliarse a la Cámara de Producción que corresponda, de acuerdo al objeto social de la compañía Cámara de Comercio, De Industriales, Agricultura, etc.
10. Debe inscribir las escrituras en el Registro Mercantil, para ello debe presentar las escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentada razón por la notaría, publicación original del extracto y certificado original de la Cámara de la Producción correspondiente.
11. Debe inscribir los nombramientos del Representante Legal, Administrador de la Empresa, para ello debe presentar Acta de Junta General en donde nombran al representante legal y administrador y nombramientos originales de cada uno.
12. Debe presentar en la Superintendencia de Compañías:
 - Escritura con la respectiva Resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
 - Periódico en el cual se publicó el extracto (un ejemplar).
 - Copias simples de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil del Representante Legal y administrador.
 - Copias simples de la cédula de ciudadanía del Representante Legal o Administrador.
 - Copias simples del certificado afiliación a la respectiva Cámara de la Producción.
 - Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
 - Copia simple de pago de agua, luz o teléfono.

13. La Superintendencia de Compañías después de verificar que todo este correcto, le entrega al usuario:

- Formulario del RUC.
- Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.
- Datos Generales.
- Nómina de Accionistas.
- Oficio al Banco para retirar los Fondos de la Cuenta de Integración de capital.

14. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

15. Registro de la empresa en Historial Laboral del IESS.

ORDENANZAS MUNICIPALES

Una vez constituida la compañía es necesario que para dar su Giro Social, es decir, empiece a funcionar debe cumplir con ciertos requisitos los cuales son:

a) Patente Municipal.

(SRI, 2016) Señala que el registro de patente municipal es un documento obligatorio para ejercer un negocio. El pago es anual y lo deben hacer las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Es un impuesto de declaración anual. Es indispensable para sacar el RUC.

b) Para personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas

- Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal.
- Copia de cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal.

- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica (en el caso de las empresas nuevas).
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Clave predial.
- Según el tipo de negocio los dueños deben también de sacar el permiso de funcionamiento en la Jefatura de Control Sanitario de la Dirección Provincial

Trámite para pagar la patente municipal

Se lo debe hacer acercándose a las Ventanillas de Rentas y proporcionar el número de RUC del contribuyente. El funcionario de ventanilla obtendrá la información proporcionada por el SRI sobre su patrimonio y procederá con la emisión de los títulos, para constancia el contribuyente firmará las respectivas declaraciones.

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

(SRI, 2016) Señaló que El Registro Único de Contribuyentes (RUC), es el punto de partida para el proceso de la administración tributaria. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias.

Se encuentran obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasionales, que sean titulares de bienes o derechos que generen ganancias, beneficios, remuneraciones, y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

Los requisitos para inscribir la empresa son:

- Formulario RUC – 01 – A y RUC – 01 – B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domicilio inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Planilla del servicio eléctrico, telefónico, agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro.
- Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.

Los trámites los deberá realizar el representante legal, el agente de retención o el liquidador designado de la sociedad, si este no lo puede realizar, podrá autorizar a una tercera persona mediante una carta simple de autorización en la que se faculte a realizar estos trámites según los requisitos antes mencionados. El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

CUERPO DE BOMBEROS

(Bomberos, 2016) Señala que, los requisitos para el permiso de funcionamiento en el Cuerpo de Bomberos son:

- Informe del Inspector.
- Copia de la cédula del Representante Legal.
- Copia de la Patente actual.
- Copia del Ruc.
- Presentar solicitud del permiso del Municipio.

CÁMARA DE COMERCIO

(Camara de Comercio, 2016) Señala que los requisitos para la persona natural que desee inscribir la microempresa en la Cámara de Comercio son los siguientes requisitos:

- Llenar la solicitud de afiliación.

- Fotocopia del RUC
- Foto del representante legal
- Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.
- Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.
- Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Adicionalmente a la presentación de estos documentos se debe cancelar la cuota anual de afiliación de \$90, posteriormente se cancela \$10 dólares mensuales al siguiente mes de afiliación.
- Luego de ser revisada en Afiliaciones, la documentación es ingresada al sistema. Cuando el solicitante realiza el pago, queda inscrito como socio activo.

Las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación que les permite inscribirse en el Registro Mercantil.

REGISTRO MERCANTIL

En el Registro Mercantil para que nuestra empresa pueda ser inscrita se necesita los siguientes documentos:

- Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- Pago de la patente municipal.
- Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)

AFILIACIÓN

(Emprendedor, 2014) Manifiesta que, un emprendedor que quiera inscribir a sus empleados al Seguro Social debe realizar el aviso de entrada de los empleados contratados. El trámite se lo realiza vía Internet, en la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

A continuación presentamos los requisitos para afiliar al empleado al seguro social:

- Obtención de la clave del empleador

- ingresar a la página web del IESS. En la categoría de Empleadores se debe registrar su cédula y clave de empleador.
- Selecciona el aviso de entrada para que puedas ingresar la cédula de identidad del afiliado.
- Llenar formulario en el que tendrás que ingresar los datos del trabajador que se desea afiliarse. La información que solicitan es la siguiente:
 1. Nombres completos del trabajador
 2. Fecha de ingreso a la empresa y fecha de registro en el sistema, la que indica el día en el que pagará sus aportes al IESS y debe ser la misma en ambos casilleros.
 3. Relación de trabajo
 4. Modalidad de contratación
 5. Código de actividad sectorial
 6. Denominación del cargo
 7. Sueldo o remuneración que debe ir acorde a lo establecido por el IESS
 8. Dirección del empleado.
- En el caso de que la modalidad de contratación sea por medio tiempo, el salario base de aportación será según los días que el trabajador labore y si se contrata a alguien para que labore por días, estos deberán pagar sus aportaciones por los días en los que hayan prestado sus servicios, independientemente del número de horas trabajadas por día.

MINISTERIO DE TRABAJO

(Asamblea Nacional del Ecuador, 2012) Enuncia que en él, Art. 8.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Análisis:

En base a la ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía se crea la microempresa Calzado Leman's dedicada a la producción y comercialización de calzado, actualmente sigue aparada por tal ley por lo cual no ha excedido montos superiores, para que esta deje de formar parte del sector artesanal, según su estudio se pretende para el 2019 constituirse como una pequeña empresa.

4.2.5 PLAN TÉCNICO

4.2.5.1 Determinación de maquinaria

Se establecerá la maquinaria que posee la microempresa Calzado Leman's para la producción de calzado, se llevará a cabo el estudio en las diferentes etapas de producción: cortado, aparado, armado y terminado.

CORTADO

Cuadro 13: Maquinaria del área de cortado

MAQUINA	MODELO	SERIE	FUNCIÓN	PRECIO
	Artesanal	001	Preparación de modelos y diseños del calzado	\$60
	Reguladora 0°,30° y 45°	RFV -12	Corte de pieles (Cuero)	\$180

Fuente: Calzado Leman's




Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En esta sección esta la mesa de diseño, que permite realizar los moldes de prueba y corrección para poder plasmar los ejemplares. En el área de corte se recepta las pieles y se realiza un control de calidad de las mismas para proceder al trazo de los ejemplares.

APARADO

Cuadro 14: Maquinaria del área de aparado

MAQUINA	MODELO	SERIE	FUNCIÓN	PRECIO
Destalladora 	Consen	DCS - S2	Las piezas del corte se someten a esta máquina en tal forma se rebaje la proporción de los filos del cuero logrando posteriormente ser unidas.	\$250
Cosedora 1 	PFAFF	34 – 705403 – BL	Une las piezas del corte, y da uniformidad al mismo, este proceso requiere de habilidad y meticulosidad.	\$180
Cosedora 2 	Singer	331 K6	Une y refuerza las costuras del corte, permitiendo que no se desgarres en el proceso de armado.	\$100

Fuente: Calzado Lema's



Elaborado por: Diego Lema Méndez




Análisis:

En esta sección se encuentra la maquina Destalladora que permiten desbastar las piezas; en la misma se encuentra las máquinas de coser quienes son las que proceden al armado del corte.

ARMADO

Cuadro 15: Maquinaria del armado.

MAQUINA	MODELO	N° DE MAQUINA	FUNCIÓN	PRECIO
Engramadora 	Yama	501 BT	Propicia fijación del cartón plantilla con la horma, para continuar con el proceso de armado.	\$200
Cepilladora 	Sepla	SL – 103E4R	Proporciona al corte una área áspera, permitiendo adherir los aditivos y pegantes al corte.	\$1700

<p>Compresor</p> 	<p>Rong Long</p>	<p>RL- 1949</p>	<p>Brinda presión de aire a las maquinas: prensadora y grapadora para que funcionen eficientemente.</p>	<p>\$400</p>
<p>Horno industrial</p> 	<p>Elite</p>	<p>HIE – 1401</p>	<p>Aplica temperatura a las suela con su aditivos y pegantes para una fijación compacta de la suela al corte armado.</p>	<p>\$130</p>
<p>Prensadora</p> 	<p>Tromacal</p>	<p>TM – 2201</p>	<p>Proporciona presión a las hormas armadas, para conseguir Adhiere bajo presión la suela.</p>	<p>\$700</p>

Fuente: Calzado Leman's


Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En esta sección se encuentran maquinaria sofisticada que facilita y agiliza el proceso de armado del calzado, es una de las áreas donde se requiere meticulosidad y cuidado de los materiales que se usan, ya que la mayoría de ellos son inflamables y sin su seguridad o equipo de prevención podría causar daños a los operarios.

TERMINADO

Cuadro 16: Maquinaria de terminado.

MAQUINA	MODELO	Nº DE MAQUINA	FUNCIÓN	PRECIO
Cepilladora 2 	Makita	GB – 800	Brinda un cepillado especial al producto terminado	\$2700

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En esta sección se da por terminado el proceso de elaboración del calzado, en esta área se procede a añadir los acabados para posteriormente utilizar la maquina cepilladora que brinda un embellecimiento al calzado, en esta etapa final se proceder a etiquetar y codificar el producto.

4.2.2.2 Tamaño de la planta

CAPACIDAD PRODUCTIVA

Ilustración 12: Capacidad Productiva

Talento humano	• La fuerza laboral que realiza los trabajos de producción
Maquinaria y equipo	• Son los activos fijos que permitan a la organización realizar las actividades de la producción.
Materiales	• Implementos que ayudan a las operaciones y actividades de la producción.
Proveedores	• Abastecen del material de producción a la microempresa.
Espacio físico	• Áreas específicas donde interviene los procesos de producción.
Ventas	• Ventas que se realiza a los clientes fijos y eventuales.

Fuente: Base de Datos Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

PERSONAL DE LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN'S

Tabla 46: Personal operativo de la microempresa Calzado Leman's

PERSONAL	ACTIVIDAD	PRODUCCIÓN DIARIA			
		FORMAL	CASUAL	URBANO	NIÑO
Klever Gusqui	Cortador	30 Pares	30 Pares	12 Pares	Por temporada 30
Martha Paucar	Aparador (1)	6 Pares	4 Pares	5 Pares	30
Elena Paucar	Aparador (2)	6 Pares	4 Pares	5 Pares	30
Víctor Chacha	Armador (1)	15 Pares	15 Pares	15 Pares	30
Francisco Puente	Armador (2)	12 Pares	12 Pares	12 Pares	30
Beatriz Méndez	Terminador	27 Pares	27 Pares	27 Pares	30

Fuente: Base de Datos Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Se pudo determinar que el cortador tiene la capacidad de producción de 72 pares diarios, entre formal, casual y urbano; los Aparadores pueden elaborar 30 pares entre sus diferentes productos; los Armadores por su eficiencia y agilidad en su desempeño realiza 27 pares diarios de acuerdo a la orden de producción de sus estilos y para finalizar el terminador da embellecimiento a 27 pares diarios. Debemos también indicar que por temporada escolar se produce calzado escolar según el pedido que se requiera de los clientes mayoristas o minoristas.

MAQUINARIA DE LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN'S

Tabla 47: Maquinaria de la microempresa Calzado Leman's

MAQUINARIA	ÁREA	PRODUCCIÓN DIARIA
Destalladora	Cortado	144 Pares
Cosedora (1)	Aparado	144 Pares
Cosedora (2)	Aparado	144 Pares
Prensadora	Armada	144 Pares
Cepilladora	Terminado	144 Pares

Fuente: Base de Datos Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Durante las horas laborables en las áreas de producción, si las maquinas permanecieran encendidas, dispondríamos de una capacidad de producción de 144 pares diarios.

MATERIALES DE LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN'S

Tabla 48: Materiales e insumos de la microempresa Calzado Leman's

PIELES	SUELAS	FORROS	PEGANTES	VARIOS
Cuero Gema	Suela Junior	Forro Pu	Pegante Maxon	Acabados Apreto
Cuero Grasso	Suela Nicola Negro	Forro Textil PDT	Pegante Pega Mas	Acabados Zeus
Cuero Nobuck	Suela Ozono Negro	Celfi Eva	Pegante Incasol	Brochas
Cuero Floter Gema	Suela Ferraca 2	Esponja	Limpiador I – 222	Cordones
Cuero Plena Flor	Suela New Nicola	Mastil	Activador I – 333	Hilos
Cuero Ruso (Escolar)	Suela Urbano	Termoplástico Talón	Cloro en polvo	Elástico
		Termoplástico Puntera		Cuchillas
				Papel copia 35 G
				Etiquetas
				Cajas de cartón
				Clavos
				Pinzas
				Cortafrío
				Limas
				Hojalones
				Martillo
				Grampas
				Moldes de troquelado
				Hormas

Fuente: Base de Datos Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

De acuerdo a los pedidos que se necesita entregar a los clientes ya sean mayoristas o minoristas, se solicitan las pieles y suelas a los proveedores conforme a las necesidades de producción, mientras que los forros y pegantes se adquiere en su mayoría cada seis

meses y se mantiene en bodega, en cuanto a materiales varios se realizan su compra cada 15 días según la necesidad de producción.

PROVEEDORES DE LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN´S

Tabla 49: Nómina de proveedores de la microempresa Calzado Leman´s

Nº	EMPRESAS	PRODUCTO	CALIDAD DEL SERVICIO			OBSERVACIÓN
			Regular	Bueno	Excelente	
1	Curtiembre Aldás (Ambato)	Cuero Gema Cuero Grasso Cuero Nobuck Cuero Floter Gema Cuero Ruso (Escolar)		X		Producto Variable en calidad, con pagos a plazo posfechados por medio de cheques
2	CURTILAN S.C (Latacunga)	Cuero Elite Melón Cuero Seminate Cuero Roble			X	Producto de mejor calidad, el pago se realiza 50% contado y el otro a plazo
3	Curtiembre Díaz (Ambato)	Cuero Búfalo Negro Cuero Búfalo Brasil Cuero Búfalo Escolar			X	Producto de calidad, pagos posfechados,
4	MILPLAST (Ambato)	Planta Nicola Negro Planta Ozono Negro Planta Ferraca 2 Planta New Nicola		X		Mejores precios y variedades, Proporciona créditos 50% efectivo y 50% cheques
5	El Mundo De	Plantas Troper		X		Es un intermediario,

	Las Suelas (Ambato)	Plantas Nicola Planta Oxfort Tr Planta Galo Tr Planta Ozono Planta Ferraca			proveedor nuevo, abaste de acuerdo a la necesidad de la producción, se paga un valor agregado,
6	Distribuidora de Suelas Navas (Ambato)	Planta Urbano Premium		X	Intermediario con pagos en efectivos y valor agregado al producto que se adquiere
7	DAMIC (Ambato)	Planta Nicola		X	Rapidez en el servicio, con valor agregado
8	Almacén CJGP (Ambato)	Celfi Eva Pegante Maxon Pegante Pega Mas Pegante Africano Activador I – 222 Activador I – 333 Brocha N° 6		X	Precios Accesibles al cliente, atención muy buena, precios de intermediario
9	Comercial Yolanda Salazar Cia. Ltda (Ambato)	Celfi Eva Cuchillas para destalladora. Forro Reata Forro Diamante Forro Textil Hilos Eva		X	Entrega inmediata del material, precios cómodos, facilidad de pago a tiempos acordados.

		Elástico Italiano Punteras Acabados Zeus				
10	DISTRITALI A (Ambato)	Acabados Apreto Crayón Reparador Cordones Esponja			X	Productos importados de calidad, precios al contado, muy buena atención al cliente
11	DIMAR (Ambato)	Acabados Apreto brillante. Cordón encerado			X	Productos Importados de calidad, precio al contado, atención eficiente
12	LA FORTALEZA CIA. LTDA (Ambato)	Pegante Maxon Activador I – 222 Activador I – 333 Pegante Incasol Suela Segovia			X	Productos importados de calidad y excelente utilidad, pagos acordados con cheques
13	Comercial Artesanal Merino Lema é Hijos (Guano)	Cartón Plantilla Pega Africano Esponja Fibras Hilos		X		Intermediario local con variedad de productos en la producción de calzado, abastece material en momentos de necesidad en la producción.
14	Distribuidora de Lanas Melani (Ambato)	Cordones			X	Productos importados de calidad, servicio eficiente y pagos al contado

15	MIKROCART ON (Ambato)	Cajas de cartón verde. Caja de cartón café. Caja de cartón blanco. Papel copia 35 G			X	Producto garantizado de calidad con diseño exclusivo de la marca, atención muy buena, pagos acordados con tiempos acordados
16	Imprenta Marquitex (Ambato)	Etiquetas INEC Etiquetas Logo		X		Producto de calidad, con precios establecidos.

Fuente: Base de Datos Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

La materia prima y materiales para la producción de calzado que se adquiere a sus proveedores es una oportunidad de carácter medio, ya que los pedidos se los realiza según la necesidad de producción; las pieles se adquiere cada 15 días en paquetes promedio de seis bandas de acuerdo al piesaje, los pegantes se solicitan cada trimestre realizando un estudio de necesidades de la producción, ha esto podemos decir que la cantidad no debe sobrepasar el límite del pedido de materia prima y materiales ya que tiende a destruirse los mismos, en tanto en los artículos varios de calzado su compra se lo realiza cada 15 días de acuerdo a su necesidad.

4.2.2.3 Determinación del mínimo de área requerida

En este punto se explicará la distribución física y óptima para cada una de las actividades que se realiza en la microempresa, se ejecutara un análisis de cada área que comprende la planta de producción, se determinará el área mínima específica que debe tener, considerando la maquinaria y los espacios físicos para maniobrar.

Se evaluara los procesos realizados en cada área, así como los espacios necesarios para operar las maquinas, evitando tiempos muertos; además se debe considerar el mobiliario necesario.

A continuación, se procede a determinar las áreas mínimas requeridas por cada sector, detallando el mínimo de superficie que se requiere de acuerdo a las dimensiones de las máquinas y mobiliario con el fin de garantizar un óptimo flujo de materiales y tránsito de los operarios.

i. Departamento de diseño

En esta área se realiza los trabajos de preparación de modelos y diseño de calzado, en el cual se realiza el patronaje y las correcciones de los ejemplares, esta área dispone de: una mesa artesanal y modular de archivos, para ello se ha optado por disponer un área de 20m².

ii. Departamento de producción

ÁREA DE CORTE

Tabla 50: Determinación del mínimo del área de corte

Maquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados operables
MESA REGULADORA 0°,30°,45°	1.50	0.80	0.92	1

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En el área de corte se prepara las piles (Cuero) y las cuchillas para el trazo de los modelos del calzado, obteniendo las piezas del mismo, este proceso se lo realiza de forma manual, ya que demanda habilidad motriz y concentración del operario, con esto se procede a determinar el mínimo de área requerida.

AREA DE APARADO

Tabla 51: Determinación del mínimo del área de aparado

Maquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados operables
DESTALLADORA	1.17	0.51	1.18	1
COSEDORA 1	1.5	0.50	1.63	1
COSEDORA 2	1.19	0.51	0.97	1

Fuente: Calzado Leman's
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En esta área se procede a la unión de las piezas, utilizando el personal eficiente que manipula la maquinaria, permitiendo realizar un trabajo óptimo y de buena calidad,

Las actividades que se realizan en esta área son: transporte de materiales, supervisión y control de la producción.

ÁREA DE ARMADO

Tabla 52: Determinación del mínimo del área de armado.

Maquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados operables
ENGRANPADORA	0.45	0.50	1.35	2
PULIDORA	0.65	0.50	1.15	1
CEPILLADORA 1	1.17	0.80	1.29	1
HORNO INDUSTRIAL	0.57	0.57	1.05	1
PRENSADORA	0.65	0.70	1.38	1

Fuente: Calzado Leman's
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En el área de armado se pretende moldear el corte a la horma, este procedimiento se lo efectúa de forma manual ó artesanal conocida comúnmente, el personal que realiza tal actividad aplica su experiencia y conocimiento; este procedimiento es complementado por la utilización de la maquinaria para conseguir optimizar recursos y tiempo.

iii. Cálculo según el método de “Guerchet”

(Leal Sanchez, s.f.) señala que existe una fórmula para calcular los requerimientos de espacio es el llamado cálculo de superficie de Guerchet que proporciona el espacio total requerido en base a la suma de tres superficies parciales que son, la superficie estática, gravitacional y evolutiva; la fórmula que se emplea según el método de Guerchet es:

$$Sc = (Se + Sg)k.$$

Dónde: K= Es el coeficiente que se determina dividiendo el promedio de las alturas de las máquinas o equipos móviles (Hm) entre doble altura de máquinas o equipos fijos. Su fórmula es:

$$K = \frac{HM}{2Hf}$$

La superficie total (St) es:

$$ST = Sc + Sg + Se$$

Cálculo de “K”

El Hm, es el promedio de las alturas de las máquinas o equipos, la microempresas Calzado Leman's se redacta las siguientes alturas:

Tabla 53: Promedio de la altura de las máquinas

MAQUINAS	ALTO (Hm)
CONSEN (Destalladora)	1.18
PFAFF (Cosedora 1)	1.63
SINGER (Cosedora 2)	0.97
YAMA (Engrampadora)	1.35
MAKITA (Pulidora)	1.15
ELITE (Horno industrial)	1.05
TROMACAL (Prensadora)	1.38
MESA DE CORTE (Reguladora 0°,30°,45°)	0.92
MESA DE TERMINADO (Hileras Horizontales)	1.50
SEPLLA (Cepilladora 2)	1.16

Fuente: Tabla N° 50, 51,52, 53

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Aplicando la fórmula se tiene:

$$K1 = \frac{1.54}{2(1.18)} = 0.652$$

$$K6 = \frac{1.54}{2(1.05)} = 0.733$$

$$K2 = \frac{1.54}{2(1.63)} = 0.472$$

$$K7 = \frac{1.54}{2(1.38)} = 0.557$$

$$K3 = \frac{1.54}{2(0.97)} = 0.793$$

$$K8 = \frac{1.54}{2(0.92)} = 0.836$$

$$K4 = \frac{1.54}{2(1.35)} = 0.570$$

$$K9 = \frac{1.54}{2(1.50)} = 0.513$$

$$K5 = \frac{1.54}{2(1.15)} = 0.669$$

$$K10 = \frac{1.54}{2(1.16)} = 0.663$$

Análisis:

Se aplicó el método “Guerchet” para conocer la superficie estática, gravitacional y evolutiva de la maquinaria con la que cuenta la microempresa Calzado Leman’s. El proceso del cálculo del coeficiente “K” permitirá ejecutar los procesamientos deductivos para el despeje de fórmulas para dar con la superficie necesaria que requiere el departamento de producción.

Tabla 54: Cálculo de la superficie de operaciones, Método de Guerchet.

CARACTERÍSTICAS	CONSEN (Destalladora)	PFAFF (Cosedora 1)	SINGER (Cosedora 2)	YAMA (Engrampadora)	MAKITA (Pulidora)	ELITE (Horno industrial)	TROMACAL (Prensadora)	MESA DE CORTE (Reguladora 0°,30°,45°)	MESA DE TERMINADO (Hileras Horizontales)	SEPLA (Cepilladora)
Largo (mm)	1.17	1.5	1.19	0.45	0.65	0.57	0.65	1.50	2.10	0.47
Ancho (mm)	0.51	0.50	0.51	0.50	0.50	0.57	0.70	0.80	0.55	0.52
Alto (mm)	1.18	1.63	0.97	1.35	1.15	1.05	1.38	0.92	1.50	1.16
N° de Lados	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
K	0.652	0.472	0.793	0.570	0.669	0.733	0.557	0.836	0.513	0.663
Se (m2)	1.17	1.5	1.19	0.45	0.65	0.57	0.65	1.50	2.10	0.47
Sg = Se. N (m2)	1.17	1.5	1.19	0.9	0.65	0.57	0.65	1.50	2.10	0.94
Sc = K(Se + SG)	1.52	1.41	1.88	0.76	0.86	0.83	1.08	2.50	2.15	0.93
N de Mq o mobiliario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
St= Se+Sg+Sc*N	3.86	4.41	4.26	2.11	2.16	1.97	2.38	5.5	6.35	2.34

Fuente: Tabla N° 50, 51, 52, 53, 54
 Elaborado por: Diego Lema Méndez

CONCLUSIÓN: La superficie total del departamento de producción requerido es de 35.34 (m²)

ÁREAS DE LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN'S

BODEGA DE MATERIA PRIMA

Esta Bodega está dividida en tres secciones:

- La primera sección se almacena las pieles, foros, telas sintéticas, material para plantillas (Cérfil), material para contrafuerte y punteras etc.
- La segunda sección se almacena las suelas, ya sean estas para el calzado formal, casual, deportivo y escolar, estas serán ubicadas de acuerdo a su modelo y talla.
- La tercera sección existe los diferentes tipos de pegamentos, activadores (I-333), Limpiador (I-222) que se usan en el proceso de armado, también se almacenan material para el terminado.

Dentro de estas secciones se buscará el espacio necesario para el mobiliario que servirá para almacenar los materiales e insumos aproximadamente se incluirá un área de 37m²

BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS

La bodega de productos terminados se encuentra ubicado en el primer piso de la planta con una extensión de 30m² en esta bodega solo se almacena el producto terminado, el calzado ingresan a la bodega luego de haber sido proporcionado el embellecimiento del mismo, junto con el etiquetado y codificado; el ingreso se hace según la orden de producción, se debe aclarar que no se cuenta con una base de datos para hacer el ingreso.

ALMACÉN

En el almacén se exhibirá los productos ya terminados, los cuales se comercializaran, a los distintos clientes que visiten la instalación, permitiendo obtener un contacto directo cliente – producto para su mayor aceptación, esta tendrá una dimensión de 40m²

SERVICIOS HIGIÉNICOS

Los servicios higiénicos se encuentran en los dos pisos de la planta, en el área subterránea un servicio higiénico de 1.50m² y en el primer piso un servicio higiénico de 1.50m².

OFICINAS ADMINISTRATIVAS

Esta área constara la gerencia, la secretaría, la oficina de Contabilidad, en los cuales se debe presentar las características adecuadas para cada una de las funciones que desempeña el área administrativa, además requerirá inmobiliario de oficina. Se pretende abarcar un área aproximada de 35m².

ÁREA TOTAL

Tabla 55: Área total de la microempresa Calzado Leman's

ÁREA	SUPERFICIE (m ²)
Departamento de Diseño	20m ²
Departamento de Producción	35.34m ²
Bodega de Materia Prima	37m ²
Bodega de Productos Terminados	30m ²
Almacén	40m ²
Servicios Higiénicos 1	1.50m ²
Servicios Higiénicos 2	1.50m ²
Oficina Administrativa	35m ²
ÁREA TOTAL DE LA MICROEMPRESA	200.34m²

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

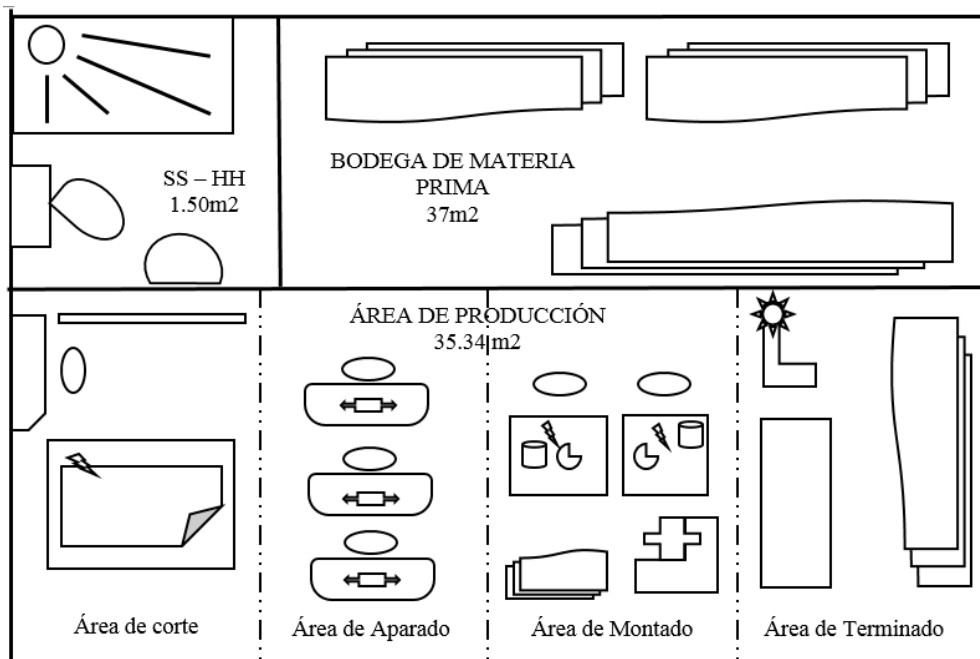
Análisis:

Por tratarse de una microempresas que se dedica a la producción de calzado, esto implica que existe traslado y manipulación de material en tal se deben considerar los espacios necesarios para la maquinaria, mobiliario, espacio para maniobras, espacio para el traslado de la materia prima y producto terminado; como referencia se ha presentado en la Tabla N° 54 y 55 la relación del cálculo de la superficie de operaciones del método de Guerchet y las dimensiones de las áreas de cada uno de las instalaciones.

Es así que podemos concluir que el área apropiada para la microempresa será de: 200.34 m²

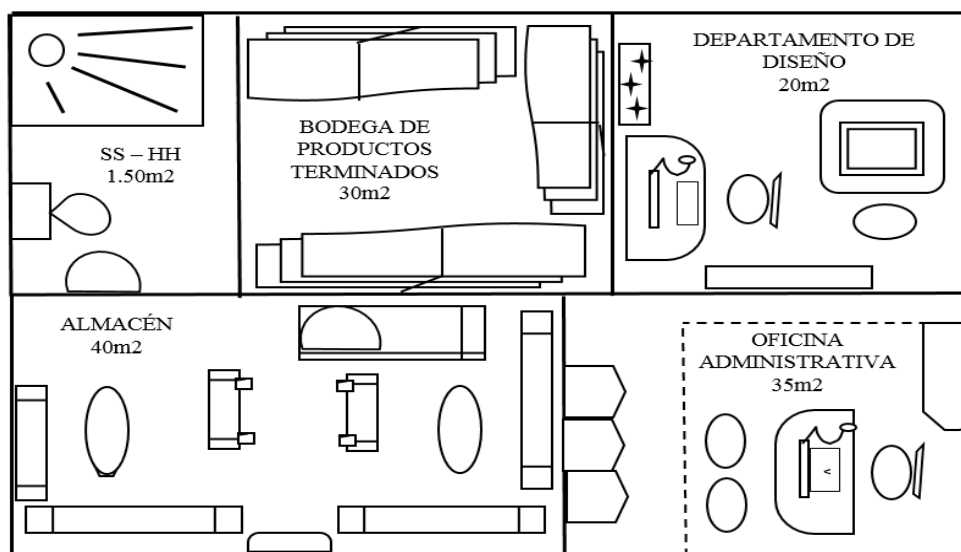
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Ilustración 13: Distribución de planta del área subterránea de la microempresa Calzado Leman's



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Ilustración 14: Distribución de planta del primer piso de la microempresa Calzado Leman's



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

CAPACIDAD PRODUCTIVA

Cuadro 17: Cuadro resumen de la capacidad productiva

N°	DETALLE	PRODUCCIÓN	OBSERVACIÓN
1	Mano de Obra	36 Pares	Se puede producir 72 pares diarios, pero actualmente se produce 36 pares al día para su comercialización.
2	Maquinaria	144 Pares	La maquinaria si estuvieran encendidas durante las 12 horas, produce 144 pares.
3	Espacio Físico	144 Pares	El espacio físico que tiene la microempresa para el almacenaje en bodega es de 144 pares.
4	Materiales	144 Pares	Los Materiales que se implementan para la producción de calzado abastecen para 144 pares.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

i. Departamento de terminado

ÁREA DE TERMINADOS

Tabla 56: Determinación del mínimo de área de terminados.

Maquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados operables
MESA DE TERMINADO	2.10	0.55	1.50	1
CEPILLADORA 2	0.47	0.52	1.16	2

Fuente: Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

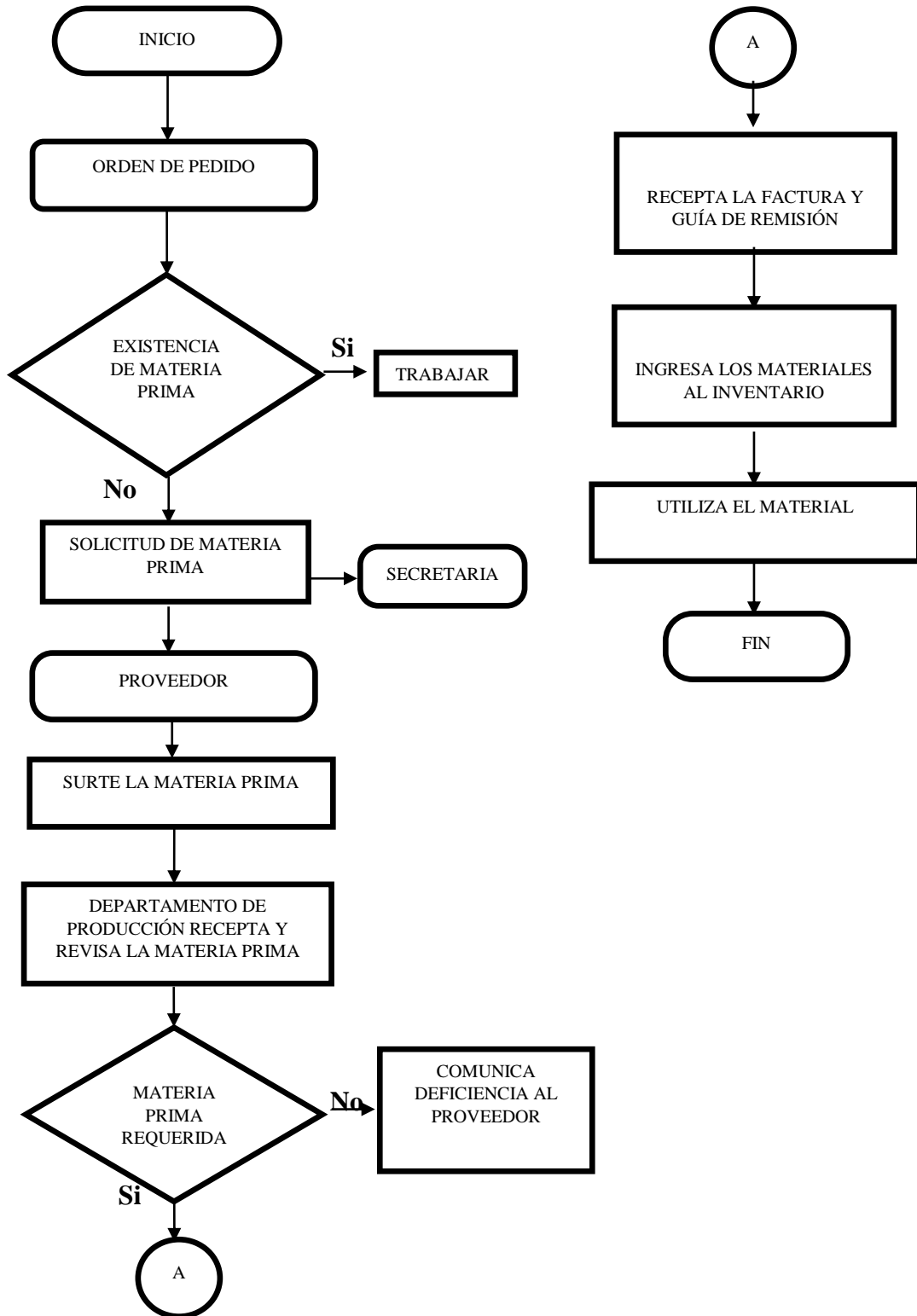
En esta área se inspecciona el producto y se da el acabado al mismo, una vez finalizado se etiqueta, codifica y se procede a encajar para posteriormente almacenar en bodega.

4.2.2.4. Procesos de producción

A continuación se definirá mediante flujogramas los procesos productivos para la adquisición de materia prima y facturación del producto, ya sea este en base a los pedido al por mayor o menor.

i. **Flujograma adquisición de materia prima**

Ilustración 15: Flujograma de adquisición de materia prima

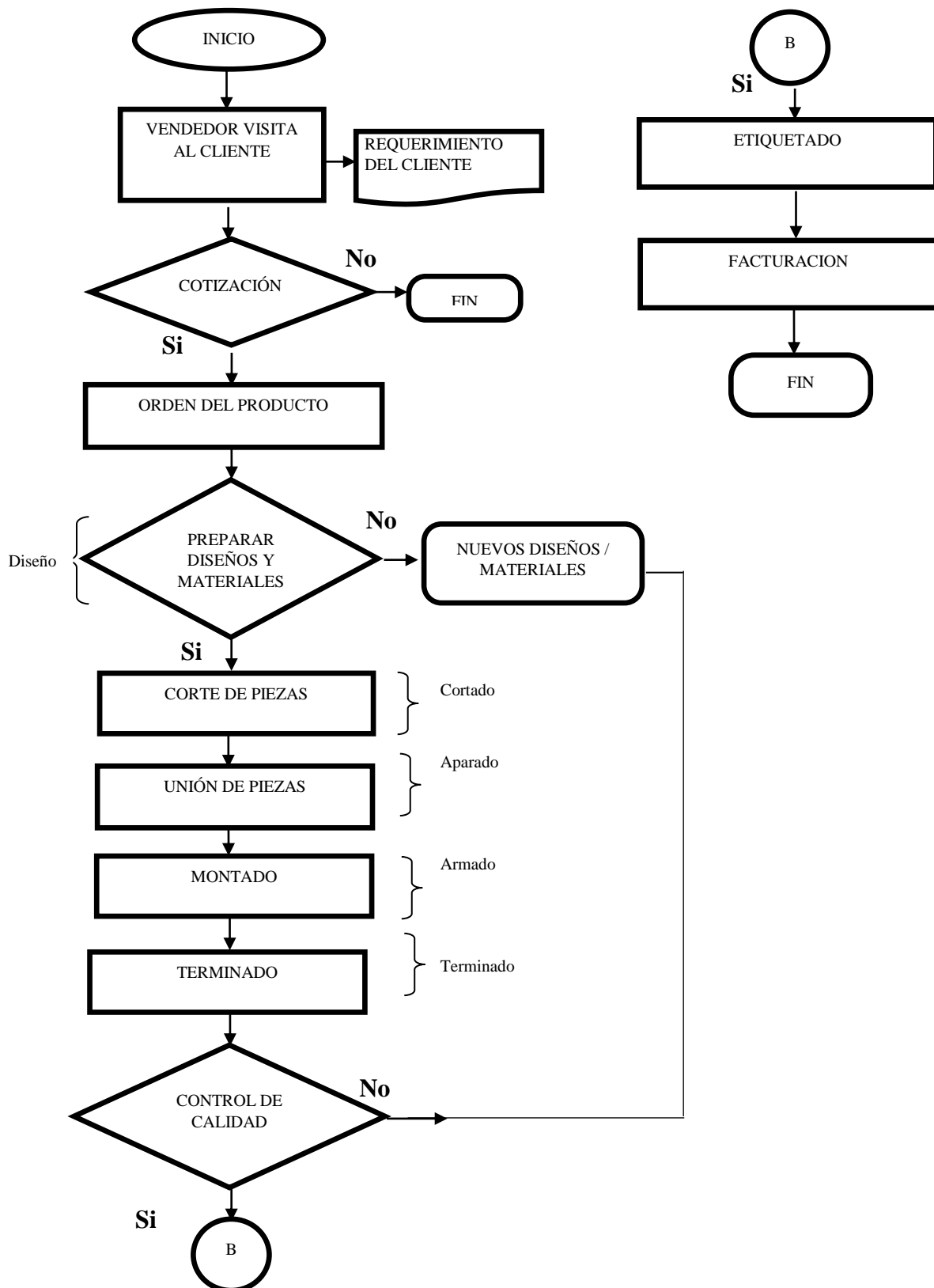


Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

FLUJOGRAMA PROCESO DE FACTURACIÓN

Ilustración 16: Flujoograma del proceso de facturación.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

ii. Plan de producción

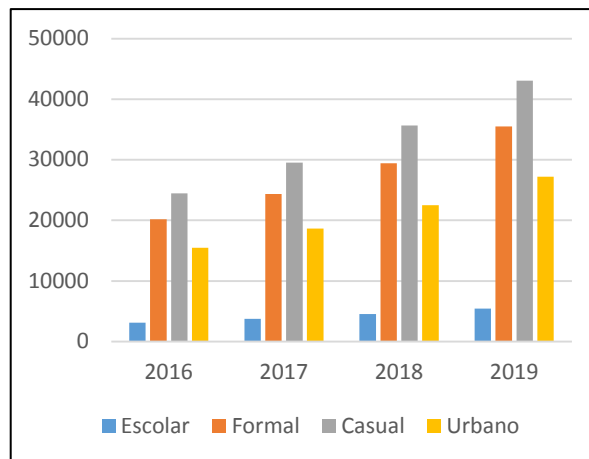
Cuadro 18: Materia prima en la producción de calzado.

PRODUCCIÓN	2016	2017	2018	2019
Escolar	3099	3734	4510	5451
Formal	20171	24354	29411	35502
Casual	24460	29531	35655	43050
Urbano	15445	18647	22521	27182

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Gráfico 41: Materia prima en la producción de calzado.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Se presenta a continuación un resumen de los materiales que son empleados en la producción de calzado con la finalidad de determinar las cantidades requeridas de materia prima directa, materiales indirectos, mano de obra directa e indirecta, cuyo detalle se encuentra en el (Ver Anexo N° 8). El costo de la materia prima directa, en el calzado casual representa \$24460 posee un porcentaje de 39% mayor a los demás estilos.

4.2.6 PLAN DE MARKETING

4.2.3.1 Análisis externo

i. Macroentorno

FACTOR DEMOGRÁFICO

La industria del calzado en el Ecuador tiene un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización, se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados con un gran desarrollo principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

Los Aranceles ayudan a la industria de calzado de acuerdo a la medida gubernamental consiste en la aplicación de un impuesto mixto, que contempla el cobro de un arancel de \$6.00 por la importación por cada par de calzado, más un 10% de acuerdo con el precio, con esto se trata de proteger al calzado nacional; principalmente ante a los productos con costos más reducidos que ingresaban de China, Colombia o Perú.

El objetivo de las autoridades nacionales es mejorar la competitividad de los sectores productivos y fomentar su internacionalización, con lo cual se espera obtener mayores divisas y equilibrar la balanza de pagos.

POBLACIÓN DE ESTUDIO

Quito.- En la ciudad de Quito según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; del cantón Quito representa: 1,088,811 habitantes (INEC, 2010)

Riobamba.-En la ciudad de Riobamba según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; de los cantones Riobamba y Guano representa: 127,335 habitantes (INEC, 2010)

Machala.-En la ciudad de Machala según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; de los cantones de Machala y Pasaje representa: 159,816 habitantes (INEC, 2010)

Guayaquil.-En la ciudad de Guayaquil según la estratificación por edades y la esperanza de vida se escogió las edad entre 5 a 80 años; del cantón de Guayaquil representa: 1, 158,221 habitantes (INEC, 2010)

ii. Microentorno

CLIENTES

Cuadro 19: Clientes de mayor demanda de la microempresa Calzado Leman's

NOMBRES	CIUDAD	PRODUCTO
Calzado "EL DORADO" Sr. Oswaldo Polo	Riobamba	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual • Calzado de Niño
Calzado "ZUÑIGA" Sra. Bertha Zúñiga	Riobamba	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual
Comercial Cárdenas Sr. Sonia Cárdenas	Quito	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual • Calzado Urbano
Calzado "VI SPRIN" Sr. Luis Freire	Quito	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual • Calzado Urbano
Calzado "EL TIGRE" Sr. José Puchisela	Quito	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual
Almacenes "CONI" Sr. Luis Aimacaña	Quito	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual • Calzado Urbano
Calzado "PRETTY" Sr. Alfonso Abad Ochoa	Machala	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual
Calzado "PRINCEES" Ing. Jaime Pando Calle	Machala	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual
Comisariato del Calzado Sr. Jacinto Maura	Guayaquil	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Formal • Calzado Casual

Fuente: Base de Datos de Calzado Leman's

Elaborado por: Diego Leman Méndez

Análisis:

Los clientes de las ciudades que se establecen para fuente de estudio son: Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil, ciudades representativas de la sierra y la costa, que han adquirido el producto durante los años en curso.

COMPETENCIA

Cuadro 20: Análisis de la competencia local de la microempresa Calzado Leman's

EMPRESA	ANÁLISIS
COMPETENCIA LOCAL	
Calzado “Sevicalza” Dirección: Av. 20 de Diciembre y Enden Cuenta con 15 años de experiencia. Guano – Chimborazo	<ul style="list-style-type: none">• Produce productos como: Calzado Casual y Deportivo• Servicios especiales: Troquelada de piezas• Cuenta con personal semicalificado. Instalaciones e infraestructura adecuada.• Precios de los productos son baratos• Utiliza materia prima nacional y muy poco material prima importada.
ASOTTEC (Asociación tecnológica del cuero y calzado) Dirección: Barrio Santa Teresita Cuenta con 4 años de experiencia. Guano – Chimborazo	<ul style="list-style-type: none">• Produce productos como: Calzado Casual, Bota Industrial, Bota Urbana, Calzado bajo de mujer• Servicios especiales: Montaje de piezas y Troquelada• No cuenta con personal calificado• Las Instalaciones e infraestructura son modernas• Precios de los productos son baratos Utiliza en su mayoría materia prima nacional.
Calzado “D’pizar” Dirección: Asunción y Esmeraldas Cuenta con 20 años de experiencia Guano – Chimborazo	<ul style="list-style-type: none">• Produce productos como: Calzado Casual, Botas Industrial,• No cuenta con personal calificado• Instalaciones e infraestructura no adecuadas• Precios de los productos son baratos

	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza materia prima nacional y muy poco la importada.
COMPETENCIA EXTERNA	
Calzado “Pavis” Dirección: Barrio González Suárez, calle 13 de Mayo Cuenta con 13 años de experiencia Cevallos – Tungurahua	<ul style="list-style-type: none"> • Produce productos como: Botas, botines, calzado urbano, tubulares, calzado formal y casual para Hombre. • Cuenta con personal calificado. • Instalaciones e infraestructura adecuadas. • Precios de los productos son baratos. • Utiliza materia prima nacional.
Calzado “Calzaty” Dirección: San Francisco Cuenta con 15 Año de experiencia Tisaleo – Tungurahua	<ul style="list-style-type: none"> • Produce productos como: Calzado Casual y Formal de Hombre, Tubulares de Hombre y Niño. • Cuenta con personal calificado. • Instalaciones e infraestructura moderna. • Precios de los productos competitivos. • Utiliza materia prima nacional
Calzado “Sherina Factory” Dirección: Gran Colombia, 9 de Octubre Cuenta con 25 años de experiencia. Gualaceo – Azuay	<ul style="list-style-type: none"> • Produce productos como: calzados deportivos y formales para niños y adultos, hombres y mujeres. • Servicios especiales: Produce tacones y plataformas con tachas y pedrerías (apliques de metal puntiagudos). • Instalaciones e infraestructura moderna. • Precios de los productos competitivos. • Utiliza materia prima nacional y muy poco material prima importada

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Diego Lema Méndez

Análisis:

En el cantón Guano existe gran cantidad de personas que se dedica a la producción y comercialización de calzado la cual representa su competencia local directa para la microempresa, mientras que en los cantones de Cevallos, Tisaleo y Gualaceo fabrican un producto similar y muchas de las veces hasta superior en producción y calidad por ende forma parte de su competencia externa pero hace fuente de estudio en esta investigación.

PROVEEDORES

Son entidades que abastecen a la microempresa, de materia prima para llevar acabo la producción de calzado, mantiene buenas relaciones comerciales y en su mayoría de las veces se llegan a acuerdos de pago accesibles durante periodos de tiempo.

La materia prima y material para la producción de calzado que se adquiere a sus proveedores es una oportunidad de carácter medio ya que existen insumos importados, que son de buena calidad y dan un realce al producto final.

4.2.3.2 Análisis interno

i. Descripción de los productos

PRODUCTOS

Calzado Leman's ofrece productos de calidad con estilos y diseños legítimos. Los clientes pueden observar, tocar y analizar la calidad del producto entregado, a continuación se detalla cada uno de los productos que la microempresa ofrece:

Cuadro 21: Productos de la microempresa Calzado Leman´s

TIPO DE CALZADO	SERIE	COLORES	MODELO	OBSERVACIONES
Niños 	(27 al 32) (33 al 36)	Negro Café	Mocasín Pasador	Solo por temporada El calzado escolar se caracteriza por su suela de caucho, este material brinda una mayor durabilidad del producto.
Formal 	(37 al 43)	Negro Café	Mocasín Pasador	Producción fija. El calzado formal es elegante, se caracteriza por sus diseños atractivos y materiales de calidad, un calzado para eventos sociales.
Casual 	(37 al 43)	Negro Café	Mocasín Pasador	Producción fija. El calzado casual se destaca por su comodidad y adaptabilidad al pie, este calzado es elaborado en horma ancha, posee finos acabados y materiales de calidad.
Urbano 	(37 al 42)	Negro Café Azul	Mocasín Pasador	Producción fija. El calzado Urbano marca la tendencia de los jóvenes, se caracteriza por sus diseños innovadores y combinaciones de las pieles, posee suelas bicolors de calidad muy atractivas.

Fuente: Base de Datos Calzado Leman´s
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

La microempresa Calzado Leman's ofrece un producto de calidad que brinda al cliente la satisfacción requerida, todo esto se consigue en base al personal con experiencia en el arte del calzado, buscando mejorar el producto y su comercialización.

CALIDAD

La calidad en los productos es de suma importancia hoy en día, por el simple hecho que los clientes siempre exigen lo mejor. La calidad es un elemento básico para destacar y dar un valor agregado a la microempresa.

Calzado Leman's enfatiza el compromiso con la calidad, junto con los diseños tendientes a la moda para distinguirse entre sus competidores, ambicionando de esta manera posicionarse como una microempresa líder en el mercado.

4.2.3.3 Análisis de la red de distribución

i. Canal de distribución

Calzado Leman's aplica una distribución directa e indirecta, es decir la microempresa entrega el producto al por mayor a los intermediarios, y al por menor abastece su almacén que se encuentra en su localidad, de esta forma expende el producto a los clientes.

ii. Fidelización de los clientes

La microempresa Calzado Leman's ha diseñado un plan de marketing basándose en el desarrollo de una herramienta publicitaria y promoción del producto en la página web, SUPERTIENDA ECUADOR, con el objetivo de superar las expectativas del cliente y mejorar el posicionamiento de la misma. Una ventaja competitiva que posee la microempresa es la integración en su mayoría del personal, el cual son familiares quienes ocupan los puestos de trabajo consiguiendo con esto que no se genere en su mayoría gastos de mano de obra.

Una de las principales estrategia que se quiere implementar en la microempresa es la formación de los empleados para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto para poder adquirir la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del comprador y lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutan los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes mayoristas y minoristas.

4.2.3.4 Capacidad técnica operativa

i. Capacidad instalada

Se refiere a la disponibilidad de infraestructura o instalaciones con que cuenta la microempresa como por ejemplo: mano de obra, maquinaria, espacios físicos y materiales.

Análisis:

En lo que se refiere a la mano de obra se puede producir 72 pares diarios, pero por la situación actual de la microempresa se produce 36 pares diarios, los otros componentes como: maquinaria, espacio físico y materiales se puede producir 144 siendo su capacidad productiva tope. La capacidad productiva que se está utilizando es la de 36 pares diarios, siendo la mano de obra su cuello de botella.

ii. **Capacidad financiera**

Cuadro 22: Fuentes de Financiamiento.

ENTIDAD		TIEMPO	MONTO	INTERÉS
Banco del Pichincha		Hasta por 24 meses	\$300 a \$20.000	Se determina de acuerdo a la política de fijación de tasas de interés del Banco.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.		Hasta por 24 meses	\$ 200 a \$ 20.000	Tasa máxima convencional vigente del banco central
Ban Ecuador		Hasta 120 meses	\$50 a \$54.900.	Se determina de acuerdo a la política de fijación de tasas de interés del Banco.
Corporación Financiera Nacional (CFN)		Hasta 2 años	A partir de \$50.000	9,75% al 11%. Para Pymes

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Las fuentes de financiamiento con que la microempresa Calzado Leman's ha accedido a créditos son con el Banco del Pichincha, en aquella institución se ha podido acceder a una chequera para la compra de materia prima y pago a proveedores; para años posteriores se ha realizado un microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para la compra de un vehículo que se utiliza selectamente para transporte de materia prima y mercadería.

Podemos indicar que las demás opciones de crédito por parte de cada una de las entidades, pueden servir a la microempresa en un futuro para el desarrollo de la misma

4.2.3.5 Investigaciones de mercados

i. Oferta y demanda

OFERTA

La oferta se refiere a la cantidad de empresas atendidas por la competencia en relación al servicio que presta la microempresa Calzado Lema's

Cuadro 23: Oferta de la competencia

EMPRESA	PRODUCCION MES	PRODUCCION AÑO
Calzado "Sevicalza"	350	4200
ASOTTEC (Asociación tecnológica del cuero y calzado)	258	3100
Calzado "D'pizar"	242	2900
Calzado "Pavis"	508	6100
Calzado "Calzaty"	625	7500
Calzado "Sherina Factory"	417	5000
TOTAL	1983	28800

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Se ha podido determinar la oferta anual de la competencia, mediante la entrevista personalizada que se realizó a cada una de las microempresas; mostrando que la de mayor producción concierne a: Calzado “Calzaty” con una producción mensual de 625 pares y de 7500 pares al año, según estimación de la información obtenida.

DEMANDA

Cuadro 24: Demanda de la competencia

FRECUENCIA	PORCENTAJES	FREC/ANUAL	POBLACION DEMANDANTE	DEMANDA
			(porcentaje población objetivo x 1088811)	(demanda de producto x frec/anual)
Mensual	16%	12	174210	427164
Semestral	48%	2	522629	1281492
Anual	23%	1	250427	614048
Ocasional	13%	0,5	141545	347071
TOTAL	100%	15,5	1088811	2669774

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

La demanda de la competencia para el presente plan de negocios son todas las empresas e industrias del calzado locales y externas, las cuales también serán proyectadas con las tasas de crecimiento empresarial.

ii. Demanda insatisfecha

Cuadro 25: Demanda insatisfecha

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
			(demanda – oferta)
2016	2669774	28800	2640974
2017	2706350	29693	2676657
2018	2743427	30613	2712814
2019	2781012	31562	2749450

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

La demanda insatisfecha que no se ha podido cubrir por parte del mercado y que de una u otra manera el producto no ha podido acceder al cliente y en tal se pretende cubrir tal demanda mejorando las estrategias de marketing y comercialización.

4.2.3.6 Marketing estratégico

i. Establecimiento de objetivos

Objetivo general:

Establecer las estrategias que permitan captar nuevos clientes mayoristas o minoristas en las ciudades de Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil, satisfaciendo las necesidades de los mismos.

Objetivos específicos:

- 1.- Incrementar las ventas en un 10% durante el periodo 2016 – 2019 considerando la demanda insatisfecha.
- 2.- Optimizar la producción de la planta en un 20% durante el periodo 2016 - 2019
- 3.- Mejorar el posicionamiento y aceptación de la microempresa.
- 4.- Reducir desperdicios, insumos y materia prima en un 5% anual.
- 5.- Aplicar métodos y técnicas de cobranza para los clientes potenciales.

ii. **Determinación del mercado meta**

Cuadro 26: Variables industriales

Variables Demográficas	
Actividad ó Giro	<p>Industriales: Se consideran en esta sección los procesos de transformación y elaboración de materias primas, sustancias orgánicas e inorgánicas en productos, y de armado y terminación de productos. Esta a su vez se clasifica en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fabricación de textiles, prendas de vestir e industrias del cuero• Preparación y teñido de cueros, pieles y la confección de sus productos manufacturados.• Industria de la madera y fabricación de productos de madera• Fabricación de productos de la refinación de petróleo, de sustancias y productos químicos industriales. <p>Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mayoristas• Menudeo• Minoristas o Detallistas• Comisionistas

<p>Tamaño de la Empresa</p>	<p>Microempresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: Hasta 10 empleados • Capital fijo: Puede ir hasta 20 mil dólares (descontado edificios y terrenos) <p>Pequeña Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: desde 10 a 49. • Valor bruto en ventas anuales: Desde \$100.001 hasta \$1.000.000. • Volumen de activos: Desde 100.000 hasta 750.000. <p>Mediana Empresa A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: desde 50 a 99. • Valor bruto en ventas anuales: Desde \$1.000.001 hasta \$2. 000.000. • Volumen de activos: Desde 750.000 hasta 4.000.000 <p>Mediana Empresa B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: desde 100 a 199. • Valor bruto en ventas anuales: Desde \$2.000.001 hasta \$5. 000.000.
<p>Localización Geográfica</p>	<p>Cantón Guano, Provincia de Chimborazo</p>
<p>Tecnología</p>	<p>Tecnología de equipo: Entendida como el conjunto de reglas, procedimientos, destrezas y conocimiento empírico aplicado a la producción, utilización y mantenimiento de maquinarias.</p> <p>Tecnología de producto: engloba todos aquellos procedimientos, características específicas, reglas y técnicas, utilizando en la fabricación de un nuevo producto o servicio</p>
<p>Condición Usuaría</p>	<p>Clientes potenciales y ex clientes de la microempresa Calzado Leman´</p>

VARIABLES DE COMPRA	
Función de compra	Procedimientos que existe para realizar pedidos y la entrega del producto <ul style="list-style-type: none"> • Calzado • Fechas de entrega
Estructura del área de compras	Quién tiene la decisión de compra, políticas de decisión y de compras.
Frecuencia de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Compras regulares o continuas • Compras modificadas • Compras de emergencia • Compras nuevas
VARIABLES DE RELACIÓN	Variables de riesgo, variable de lealtad y variable de relación compra y venta.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

El mercado meta se determinó considerando el segmento más atractivo para la microempresa Calzado Lema's ya que puede responder de forma eficiente y eficaz, considerando factores como la capacidad de producción, línea de productos, experiencia, entre otros, los mismos que provean resultados económicos optimistas para la microempresa, es por ello que se determinó el siguiente mercado meta:

Está constituido por todas las micro, pequeñas y medianas empresas del Cantón Guano y de los sectores industriales, comerciales y de servicios, que necesiten proveer calzado como los que ofrece esta microempresa. Este mercado objetivo está definido en base a las anteriores variables Industriales.

4.2.3.6 Formulaciones de estrategias

Para lograr un mayor beneficio para la microempresa Calzado Leman's se procederá a recopilar la información de la matriz priorizada del FODA con el objeto de analizar e identificar las variables que pertenecen al marketing mix para posteriormente realizar el plan de acción y plasmar las estrategias.

i. Líneas estratégicas

Con base a las matrices que se ha realizado anteriormente, las líneas estratégicas que debería seguir la microempresa Calzado Leman's son las siguientes:

1. Incrementar las ventas en un 10% durante el periodo 2016 - 2019 considerando la demanda insatisfecha.

E1: Contratación de fuerza de ventas

2.- Optimizar la producción de la planta en un 20% durante el periodo 2016-2019.

E1: Adquisición de tecnología para la microempresa.

E2: Ejecutar programas de capacitación para los colaboradores de la microempresa.

E3: Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos.

3.- Mejorar el posicionamiento y aceptación de la microempresa.

E1: Enviar publicidad por redes sociales y otros.

4.- Reducir desperdicios, insumos y materia prima en un 5% anual.

E1: Efectividad en el manejo de costos

5.- Aplicar métodos y técnicas de cobranza para los clientes potenciales.

E1: Utilizar documentos que respalden la recaudación del cobro de la mercadería.

ii. Marketing MIX

Estrategia de producto

EP1: Estrategia de diferenciación

- **Objetivo:** Mejorar los estándares de calidad del producto, diversificando sus modelos y estilos.

Estrategia de precio

EP1: Descuentos

- **Objetivo:** Brindar al producto un valor agregado, según paquetes promocionales, descuentos y premios.

Estrategia de plaza

EP1: Canales de distribución

- **Objetivo:** Desarrollar flexibilidad, dinamismo y agilidad al proceso productivo

Estrategias de promoción

EP1: Herramienta publicitaria

- **Objetivo:** Crear un catálogo del calzado y artículos varios que sirva como herramienta publicitaria que permita dar a conocer el producto y sus artículos de cuero.

EP2: Marketing Digital

- **Objetivo:** Dar a conocer su actividad económica en la producción y comercialización de calzado

iii. Plan de ventas

Cuadro 27: Presupuesto anual de ventas

VENTAS ANUALES (estimación según datos de facturación)		
MESES	CANTIDAD PARES	PORCETAJE
Enero	44	2%
Febrero	64	2%
Marzo	83	3%
Abril	503	19%
Mayo	150	6%
Junio	103	4%
Julio	62	2%
Agosto	500	19%
Septiembre	110	4%
Octubre	109	4%
Noviembre	348	13%
Diciembre	549	21%
TOTAL	2625	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En la producción de ventas se determinó los porcentajes estimados según su facturación, las mismas que se pudo proyectar cuanto debería cubrir los mismos durante los meses, (Ver Anexo N° 9,10,11,12) en tanto se pueda alcanzar las proyecciones entre los años 2016 al 2019.

4.2.3.8 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO N°1 – Incrementar las ventas en un 10% durante el periodo 2016 – 2019 considerando la demanda insatisfecha.

Cuadro 28: Plan de acción de la estrategia N°1 - Objetivo 1.

ESTRATEGIA N°1 - Objetivo 1
Contratación de fuerza de ventas.
TÁCTICA <ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento y selección de la persona idónea para el puesto.• Capacitación constante al agente vendedor.• Elaborar parámetros, rutas y tabla de comisiones por ventas.
RECURSO <ul style="list-style-type: none">• Humano• Material• Suministros de oficina
TIEMPO Dos meses por año
INDICADOR <ul style="list-style-type: none">• Numero de observaciones del producto.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

OBJETIVO N°2 – Optimizar la producción de la planta en un 20% durante el periodo 2016 – 2019.

Cuadro 29: Plan de acción de la estrategia N°1 - Objetivo 2

ESTRATEGIA N°1 - Objetivo 2
Adquisición de tecnología para la microempresa.
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cotización de maquinaria en el mercado. • Métodos de Financiamiento y Crédito. • Selección de la oferta más atractiva en función de precio, utilización y calidad.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Económico
<p>TIEMPO</p> <p>Cuatro años</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de maquinaria adquirida.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Cuadro 30: Plan de acción de la estrategia N°2 - Objetivo 2

ESTRATEGIA N°2 - Objetivo 2
Ejecutar programas de capacitación para los colaboradores de la microempresa.
TÁCTICA <ul style="list-style-type: none">• Contratar personal idóneo para capacitar a los operarios y empleados de la microempresa Calzado Lema´s.• Evaluar el rendimiento de los colaboradores.
RECURSO <ul style="list-style-type: none">• Humano• Efectivo• Suministro de oficina
TIEMPO Un año
INDICADOR <ul style="list-style-type: none">• Número de cursos impartidos.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Cuadro 31: Plan de acción de la estrategia N°3 - Objetivo 2

ESTRATEGIA N°3 - Objetivo 2
Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos.
TÁCTICA <ul style="list-style-type: none"> • Normalizar los procesos productivos. • Mantenimiento periódico a la maquinaria. • Control y evaluación de los tiempos y sus funciones.
RECURSO <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material
TIEMPO Mensualmente
INDICADOR <ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Producción Actual}}{\text{Producción Planificada}}$

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

OBJETIVO N°3 – Mejorar el posicionamiento y aceptación de la microempresa.

Cuadro 32: Plan de acción de la estrategia N°1 - Objetivo 3

ESTRATEGIA N°1 - Objetivo 3
Enviar publicidad por redes sociales y otros.
TÁCTICA <ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer actividades de la microempresa, permitiendo conseguir una mejor acogida de sus clientes mayoristas y minoristas.
RECURSO <ul style="list-style-type: none">• Humano• Tecnológico
TIEMPO Mensualmente
INDICADOR <ul style="list-style-type: none">• Número de visitas en redes sociales y otros.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

OBJETIVO N°4 – Reducir desperdicios, insumos y materia prima en un 5% anual.

Cuadro 33: Plan de acción de la estrategia N°1 - Objetivo 4

ESTRATEGIA N°1 - Objetivo 4
Efectividad en el manejo de costos.
TÁCTICA <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un proyecto de Lean Manufacturing.
RECURSO <ul style="list-style-type: none">• Humano• Material• Suministro de oficina
TIEMPO Un año
INDICADOR <ul style="list-style-type: none">• Diferencias entre los periodos de año y año.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

OBJETIVO N°5 – Aplicar métodos y técnicas de cobranza para los clientes potenciales.

Cuadro 34: Plan de acción de la estrategia N°1 - Objetivo 5

ESTRATEGIA N°1 - Objetivo 5
Utilizar documentos que respalden la recaudación del cobro de la mercadería.
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar normativas de cobro. • Aplicar documentos que respalden el cobro del valor de la mercadería entregada a los clientes potenciales.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Económico
<p>TIEMPO</p> <p>Cada que se efectuó la compra de producto</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de documentos que respalden el cobro de la mercadería

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

4.2.3.9 MARKETING MIX

i. Estrategia de producto

Cuadro 35: Estrategia N°1 del producto

ESTRATEGIA N°1		
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN		
OBJETIVO Mejorar los estándares de calidad del producto, diversificando sus modelos y estilos.		
TÁCTICAS <ul style="list-style-type: none">• Obtener materia prima de calidad.• Conseguir mano de obra calificada.• Capacitación al personal.• Diseñar estrategias para optimizar los recursos.• Reducir costos y mejorar sus resultados.		
RECURSO <ul style="list-style-type: none">• Humano• Material		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Capacitación	Anualmente	\$500
TOTAL		\$500

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

ii. **Estrategia de precio**

Cuadro 36: Estrategia N°1 de precio

ESTRATEGIA N°1		
DESCUENTOS		
OBJETIVO		
Brindar al producto un valor agregado, según paquetes promocionales, descuentos y premios.		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara estudios sobre los precios de los diferentes productos, con la finalidad de no comprometer los costos al efectuar el descuento. • Para los clientes potenciales que requieran de mercadería y su pago sea al contado se efectuara un descuento. • Para los clientes minoristas se les proporcionará opciones de paquetes promocionales, descuentos y premios. • Informar a los clientes sobre precios en volúmenes altos para fomentar su compra y conveniencia. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Económico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Estudios de Precios	Trimestralmente	\$200
TOTAL		\$200

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

iii. **Estrategia de plaza**

Cuadro 37: Estrategia N°1 de plaza

ESTRATEGIA N°1		
CANALES DE DISTRIBUCIÓN		
OBJETIVO		
Desarrollar flexibilidad, dinamismo y agilidad al proceso productivo.		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar adecuados canales de distribución del producto. • Evaluar y controlar la optimización de los tiempos de entrega del producto. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Económico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Estudio de distribución	Trimestralmente	\$150
TOTAL		\$150

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

iv. Estrategia de promoción

Cuadro 38: Estrategia N°1 de promoción

ESTRATEGIA N°1		
HERRAMIENTA PUBLICITARIA		
OBJETIVO		
Crear un catálogo del calzado y artículos varios que sirva como herramienta publicitaria que permita dar a conocer el producto y sus artículos de cuero.		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Permitir dar a conocer el producto y sus derivados del cuero. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Diseño de un catálogo de calzado	Una sola vez	\$ 100
TOTAL		\$ 100

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Cuadro 39: Estrategia N°2 de promoción

ESTRATEGIA N°2		
MARKETING DIGITAL		
OBJETIVO		
Dar a conocer la actividad económica en cuanto a la producción y comercialización de calzado en la página web de SUPERTIENDA ECUADOR		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información de la microempresa Calzado Lema s. • Publicar los productos que ofertan, con información detallada de los materiales con que está constituido el producto. • Atraer a clientes potenciales con las promociones que se realizan cada mes en la página web. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Promocionar el producto en la página web SUPERTIENDA ECUADOR.	Todos los meses	No aplica
TOTAL		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

v. Presupuesto

Cuadro 40: Presupuesto de marketing mix

N°	ESTRATEGIAS	DETALLE	VALOR
PRODUCTO			
1	Estrategia de diferenciación	Capacitación	\$ 500
PRECIO			
1	Descuentos	Profesional encargado de realizar los estudios de precios	\$ 200
PLAZA			
1	Canales de distribución	Profesional encargado de realizar los estudios de distribución	\$ 150
PROMOCIÓN			
1	Herramienta publicitaria	Diseño de un catálogo de calzado	\$ 100
2	Marketing digital	No Aplica	No Aplica
TOTAL			\$ 950

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis: Dentro del presupuesto del marketing mix, en cuanto a la promoción se llevó acabo la realización del diseño del catálogo de calzado y posteriormente se socializo información en la página web de SUPERTIENDA ECUADOR.

4.2.7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero muestra los resultados de los presupuestos valorados de los ingresos, costos, gastos, e inversiones para el periodo 2016 – 2019, conjuntamente se determinara indicadores adicionales de costos unitarios y el punto de equilibrio

i. Activos fijos

Tabla 57: Activos fijos de la microempresa Calzado Leman's

No.	DETALLE	CANT.	VALOR	TOTAL
1	Edificio			
2	Casa ubicada	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
3	Mesa de Diseño Artesanal 001	1	\$ 60,00	\$ 60,00
4	Mesa Artesanal de Aparada	2	\$ 50,00	\$ 100,00
5	Mesa de Hileras de Terminado	1	\$ 100,00	\$ 100,00
6	Mesa de Corte Reguladora 0°,30°,40° Serie RFV -12	1	\$ 180,00	\$ 180,00
7	Destalladora Consen Serie DCS - S2	1	\$ 250,00	\$ 250,00
8	Cosedora 1 PFAFF Serie 34 - 705403 – BL	1	\$ 80,00	\$ 180,00
9	Cosedora 2 SINGER Serie 331 K6	1	\$ 100,00	\$ 100,00
10	Engrampadora YAMA Serie 501 BT	1	\$ 200,00	\$ 200,00
11	Pulidora MAKITA Serie GB – 800	1	\$ 500,00	\$ 500,00
12	Compresor Rong Long Serie RL- 1949	1	\$ 400,00	\$ 400,00
13	Horno Industrial ELITE Serie HIE – 1401	1	\$ 130,00	\$ 130,00
14	Prensadora TROMACAL Serie TM – 2201	1	\$ 700,00	\$ 700,00
15	Cepilladora SEPLA Serie SL – 103E4R	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
16	Archivador	3	\$ 210,00	\$ 630,00
17	Escritorio	2	\$ 200,00	\$ 400,00
18	Silla Ejecutiva	2	\$ 50,00	\$ 100,00
19	Sillones para almacén	2	\$ 70,00	\$ 140,00
20	Sillas de madera	10	\$ 20,00	\$ 200,00
21	Estantería	10	\$ 30,00	\$ 300,00
22	Vitrina	2	\$ 150,00	\$ 300,00
23	Computadora de escritorio	1	\$ 500,00	\$ 500,00
24	Computadora Portátil	1	\$ 850,00	\$ 850,00
25	Teléfonos	3	\$ 20,00	\$ 60,00

26	Impresora	1	\$ 370,00	\$ 370,00
	Herramientas			
27	Pinzas	2	\$ 35,00	\$ 70,00
28	Cortafrío	2	\$ 22,00	\$ 44,00
29	Martillo	2	\$ 27,00	\$ 54,00
30	Mechero	1	\$ 20,00	\$ 20,00
31	Moldes de troquelado	1	\$ 220,00	\$ 220,00
32	Hormas 27-32	36	\$ 23,00	\$ 828,00
33	Hormas 33 – 36	36	\$ 27,00	\$ 972,00
34	Hormas 37 – 43	300	\$ 32,00	\$ 9.600,00
				\$ 170.258,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

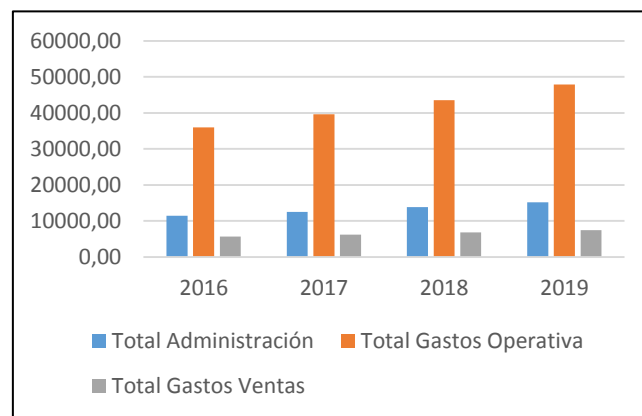
Los activos fijos con los que cuenta la microempresa Calzado Leman´s son aquellos que se presentó anteriormente, haciendo alusión que en su gran mayoría pertenecen a la área productiva el cual suma un valor de \$16408 y en inmobiliario, herramientas y otros suman \$153850.

ii. Carga laboral

Tabla 58: Carga laboral de la microempresa Calzado Leman's

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Gráfico 42: Carga laboral de la microempresa Calzado Leman's



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Según el cálculo del rol de pagos (Ver Anexo N°13) se ha podido determinar que la carga laboral tiene mayor impacto en la producción con un costo de \$35980,51 que representa el valor de \$ 55020,49 con un porcentaje de 65% seguido de los gastos administrativos y de ventas.

DETALLE	2016	2017	2018	2019
Total Administración	\$ 11406,07	\$ 12546,67	\$ 13801,34	\$ 15181,48
Total Gastos Operativa	\$ 35980,51	\$ 39578,56	\$ 43536,41	\$ 47890,05
Total Gastos Ventas	\$ 5617,92	\$ 6179,72	\$ 6797,69	\$ 7477,46

iii. Gastos

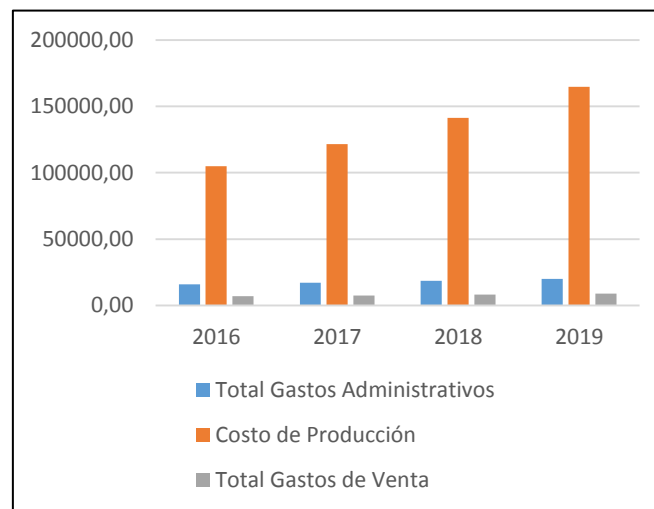
Gráfico 43: Gastos de la microempresa Calzado Leman's

PROYECCIÓN DE GASTOS	2016	2017	2018	2019
Total gastos administrativos	\$ 15913,02	\$ 17189,86	\$ 18587,58	\$ 20117,92
Costo de producción	\$ 104974,43	\$ 121664,73	\$ 141452,75	\$ 164894,95
Total gastos de venta	\$ 7035,60	\$ 7597,40	\$ 8215,37	\$ 8895,14

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Gráfico 44: Gastos de la microempresa Calzado Leman's



Fuente: Investigación

Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Se ha podido determinar que los gastos más representativos para la microempresa son: los costos de producción con un total de \$ 104974,43 y representan el 82% de su total de la producción.

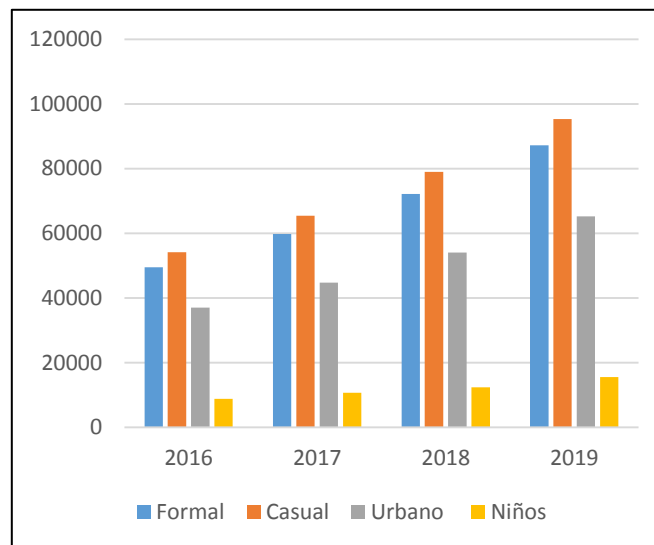
iv. Costos

Tabla 59: Costos del producto

PRODUCTOS	2016	2017	2018	2019
Formal	\$ 49525	\$ 59797	\$ 72213	\$ 87181
Casual	\$ 54188	\$ 65411	\$ 78988	\$ 95364
Urbano	\$ 37050	\$ 44731	\$ 54022	\$ 65214
Niños	\$ 8841	\$ 10679	\$ 12409	\$ 15569

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Gráfico 45: Costos del producto



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

Podemos determinar que los costos más representativos para la producción, recae en el calzado casual con un costo de \$54188 con un porcentaje de 36%

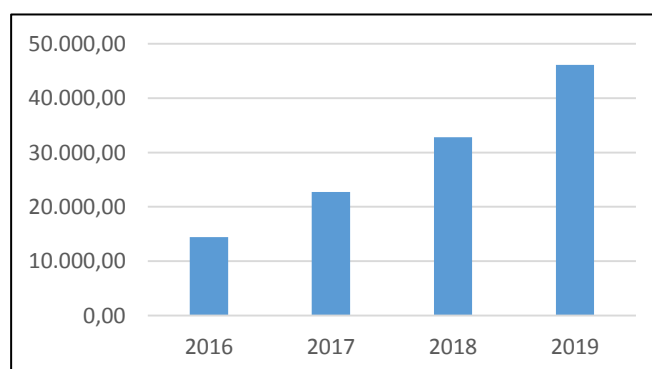
v. **Estado de resultados**

Tabla 60: Estado de resultados de la microempresa Calzado Lema's

CUENTAS	2016	2017	2018	2019
Ingresos	149.604,00	180.620,02	217.634,60	263.330,52
Costos de ventas	104.884,43	121.574,73	141.362,75	164.804,95
Utilidad Operativa	44.719,57	59.045,28	76.271,86	98.525,57
Gastos operativos	22.948,62	24.787,26	26.802,95	29.013,05
Base 15 % trabajadores	21.770,95	34.258,02	49.468,91	69.512,51
15% participación trabajadores	3.265,64	5138,70	7420,34	10426,88
Base 22% impuesto a la renta	18.505,31	29.119,32	42.048,57	59.085,64
22% Impuesto a la renta	4.071,17	6406,25	9250,69	12998,84
Utilidad del ejercicios	14.434,14	22.713,07	32.797,89	46.086,80

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Gráfico 46: Grafico utilidad del ejercicio proyectado



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

El estado de resultados que se presenta tenemos todos los valores proyectados para cuatro años, lo que se puede determinar es que año a año va aumentando la utilidad.

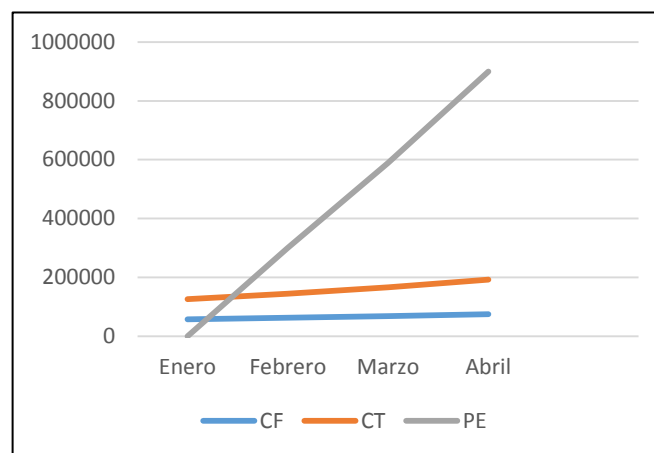
vi. Punto de equilibrio

Tabla 61: Punto de equilibrio

CUENTAS	2016	2017	2018	2019
VENTAS	594450,00	634004,80	676191,58	721185,47
COSTOS FIJOS				
Depreciaciones	1.782,19	1.782,19	1.782,19	1.782,19
Mano de obra directa	35.980,51	39.578,56	43.536,41	47.890,05
Sueldo y salarios Administrativos	11.406,07	12.546,67	13.801,34	15.181,48
Sueldo y salarios Ventas	5.617,92	6.179,72	6.797,69	7.477,46
Servicios Básicos	2.724,76	2.861,00	3.004,05	3.154,25
TOTAL CF	57.511,45	62.948,14	68.921,68	75.485,43
COSTOS VARIABLES				
Materia prima directa	63174,53	76266,79	92096,94	111185,50
Materiales indirectos y suministros	5729,39	5729,39	5729,39	5729,39
TOTAL CV	68903,92	81996,18	97826,33	116914,89
PUNTO DE EQUILIBRIO	65051,73	72298,55	80579,29	90090,43

Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Gráfico 47: Punto de equilibrio del año 2016



Fuente: Investigación
Elaborado por: Diego Lema Méndez

Análisis:

En lo que se refiere al punto de equilibrio se han considerado costos variables tales como la materia prima, los materiales directos e indirectos e insumos. En los costos fijos tiene establecido depreciaciones los valores de remuneraciones, fuerza laboral, los servicios básicos, determinando un punto de equilibrio en el primer año de \$65051.73 elevándose periódicamente para los demás años. Logrando vender esta cantidad se cubriría todos los costos y gastos; a partir de este periodo la microempresa generaría utilidad.

CONCLUSIONES

- Mediante el plan de negocios se ha podido determinar la situación actual en que se encuentra la microempresa Calzado Leman's, dentro de la producción y comercialización de calzado en las ciudades potenciales de la sierra y la costa.
- Se ha realizado el estudio a la microempresa para poder aplicar el análisis FODA, dando como resultado que no posee una orientación administrativa en tal se procedió a efectuar su misión, visión, valores corporativos, organigrama estructural, organigrama posicional, consiguiendo con esto un eficiente direccionamiento de la organización, ya que la misma esta tendiente a crecer y a desarrollarse.
- Se determinó que las áreas de la microempresa Calzado Leman's, no están siendo usadas adecuadamente, por consiguiente se proporcionó el mínimo de área requerida para la maquinaria y las áreas de: diseño, producción y productos terminados, permitiendo conseguir una adecuada manipulación de las maquinas, mejorando el transporte de material y mejorando los procesos de producción.
- Se logró realizar un análisis y un estudio de las variables de marketing, permitiendo relacionar a la situación de la microempresa, con lo que debería orientarse, en tal se pueda formular las estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de acción para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo.
- Se desarrolló un plan financiero que presenta balances contables que demuestran que la microempresa genera ingresos cada año, su carga laboral, los gastos y costos que inciden durante el periodo 2016-2019, considerando que se ajusta perfectamente a las expectativas de crecimiento de la microempresa, y sobre todo los resultados de la evaluación en términos financieros, obtenidos en el punto de equilibrio que permite darnos cuenta cuando cubre sus gastos y a partir de qué periodo empieza a generar utilidad.

RECOMENDACIONES

- La alta gerencia deberá estudiar el trabajo de investigación: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA CALZADO LEMAN’S, UBICADA EN EL CANTON GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2019”, permitiendo que esta pueda ser aplicada.
- Se recomienda a la organización aplicar el manual de funciones permitiendo conseguir personal con perfil calificado para cada puesto trabajo, además se deberá analizar la parte legal accediendo que esta sea a futuro legalmente constituida y pueda ser reconocida a futuro.
- Es necesario redistribuir adecuadamente las áreas y maquinarias que posee la microempresa Calzado Leman’s, consiguiendo con esto, el eficiente flujo de material, la adecuada manipulación operaria y la perfección de los procesos de producción.
- Se recomienda realizar continuamente estudios de mercado, formulación de estrategias de marketing y planes de acción, permitiendo mejorar el posicionamiento comercial frente a la competencia que abarca un mercado más amplio ya sea esta local u externa.
- Se debe proveer los cálculos del plan financiero tales como; tablas de proyecciones e incrementos porcentuales, para que se verifique si las metas financieras se están cumpliendo cada año.

BIBLIOGRAFÍA

- Flórez Uribe, J. A. (2010). *Proyectos de Inversión para las Pyme*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Código de Trabajo*. Quito: Lexis.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc.Graw Hill.
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bernal, Sierra. (2008). *Proceso Administrativo Para Las Organizaciones del Siglo XXI*. México: Prentice Hall.
- Canelos Salazar, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Quito: Lerc.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2003). *Ley de Fomento Artesanal*. Quito: Lexis.
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- De la Torre, Zamarrón. (2009). *Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Pearson Educación.
- Emprendedor. (2014). *¿Cómo ingresar a un empleado al Seguro Social?* Quito: Revis. el Emprendedor.
- Flórez Uribe, J. A. (2012). *Plan de negocios*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Folke Kafka, K. (2004). *Evaluación Estratégica de Proyectos de Inversión*. Lima: U del Pacífico.
- Forsyth, P. (2010). *Marketing Las Herramientas más Novedosas*. Quito: Luppá Solutions.
- Greg Balanko, D. (2008). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México: Mc Graw Hill.
- IESS. (2016). *Afiliación al empleado al seguro social*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de Instituto Ecuatoriano de Seguro Social: <https://www.iess.gob.ec/>
- INEC. (2010). *Censo poblacional, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Quito: INEC
- Jacome, W. (2005). *Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión*. Ibarra: Cudic Editorial Universitaria.
- Lara Dávila, B. (2010). *Cómo Elaborar Proyectos de Inversión paso a paso*. Quito: Espin.
- Longenecker, J. G. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cruz Manca: Cengage Learning.

- Meneses Alvarez, E. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quito: Quality.
- Morales A, al. (2009). *Proyecto de Inversión*. Bogota: McGraw- Hill.
- Munch , L. (2010). *Administracion: Gestion Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Murcia M, J. D. (2009). *Proyectos - Formulación y Criterios de Evaluación*. Bogotá: Alfaomega.
- Ortiz,Rivero. (2008). *Estructuración de Costos, Conceptos y Metodología*. Recuperado el 08 de 01 de 2016, de Building Capacity World Wibe: http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/Estructuracion_costos_conceptos_metodologia.pdf
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión Aspectos Teóricos y Prácticos*.
- Rosillo, J. (2008). *Formulación y Evaluación de proyectos de inversión*. Mexico: Congage Learning.
- Sainz, J. M. (2012). *El Plan de Marketing en la Pyme*. Mexico: AlfaOmega.
- Salazar, A. (2010). *Proyecto de Inversión* . Mexico: Alfa Omega.
- Thompson, Peteraf, G., & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc. Graw Hill.

LINCOGRAFÍA

- Bomberos. (06 de 06 del 2016). *Permiso de funcionamiento*. <http://www.bomberosriobamba.gob.ec/cbr2014/index.php/component/content/category/2-bomberos>
- Camara de Comercio. (01 de 01 de 2016). *Registro de Afiliación*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de Camara de Comercio Riobamba: <http://guialocal.com.ec/camara-de-comercio-2.html>
- Dussan, C. (2012). Recuperado el 23 de 01 de 2016, de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com>
- Espinoza, R. (2013). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado el 23 de 01 de 2016, de Blog de Marketing: <http://robertoespinosa.es>
- Garrigues, G. (2012). *Socialetic*. Recuperado el 23 de 01 de 2016, de Socialetic Web Site: www.socialetic.com
- LanceTalent. (2013). *Lancetalent.com*. Recuperado el 23 de 01 de 2016, de Lancetalent.com Web Site: <https://www.lancetalent.com>

- Leal Sanchez, L. M. (2010). *Metodo Guerchet*. Recuperado el 19 de 03 de 2016, de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-Guerchet/4907145.html>
- Ministerio de Trabajo. (2014). *Proceso de preselección*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/139.-Proceso-de-preselecci%C3%B3n-de-personal-para-Instituciones.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2015). *Negociación para la suscripción del contrato colectivo solicitud directa*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/Negociaci%C3%B3n-para-la-suscripci%C3%B3n-del-contrato-colectivo-solicitud-direct.pdf>
- Montalvo, C. I. (2008). *Javeriana* . Recuperado el 23 de 01 de 2016, de Javeriana Web Site: www.javeriana.edu.co/bi
- Muñoz Muñoz, L. (2014). *Esperanza de vida en el Ecuador*. Recuperado el 16 de 01 de 2016, de El Mercurio, Diario Independiente de la Mañana: <http://www.elmercurio.com.ec/435878-esperanza-de-vida-en-el-ecuador/#.Vpqn9fl97cd>
- Quintanilla, Q. J. (2011). *biblioteca.usac*. Recuperado el 23 de 01 de 2016, de biblioteca.usac: <http://biblioteca.usac.edu>.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *Registro de Patente Municipal*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *Tipo de Contribuyente*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-de-obligaciones-por-contribuyente>
- Supercias. (01 de 06 de 2016). *Consultas de Tramites de Constitución*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad De Administración De Empresas
Escuela De Ingeniería De Empresas

ENCUESTA

Segmento de Mercado: Personas que demandan calzado en las ciudades de Quito, Riobamba, Machala y Guayaquil,	Objetivo: Conocer la preferencia que tienen los consumidores al comprar productos de calzado.
Instrucciones: Lea detenidamente el contenido de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio. Agradecemos su colaboración.	

CUESTIONARIO

Nº	DESARROLLO	RESPUESTAS				
		Disño	Precio	Calidad	Color	
1	¿Que factor le llama mas la atencion cuando usted compra calzado?					
2	¿Que tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?	Formal	Casual	Urbano	Niño	
3	Que atributos del calzado considera importantes?	Cómodo	Flexible	Durable	Transpirable	
4	Que colores de calzado prefiere?	Negro	Azul	Café	Otros Cuales?.....	
5	En que lugar acostumbra comprar calzado?	Tiendas	Centro comercial	Fabrica	Otros Cuales?.....	
6	Considera importante la Calidad del producto?	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	
7	¿Que importancia tiene el Precio al comprar calzado?	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	
8	Al elegir comprar calzado cuan importante es la Marca	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	
9	¿Que tan frecuente compra calzado?	Cada mes	Cada seis meses	Cada año	Ocasional	

Fuente: Trabajo de Grado
 Elaborado por: Diego Lora Méndez

Anexo 2: Entrevista



Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad De Administración De Empresas
Escuela De Ingeniería De Empresas

ENTREVISTA

Segmento de Mercado: Distribuidores de Calzado Leman's.	Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la Microempresa Leman's.
Instrucciones: Lea detenidamente el contenido de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio. Agradecemos su colaboración.	

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuántos años es cliente de Calzado Leman's. ¿Por qué?

No. Años () Por qué:-----

2.- Al realizar el pedido de compra de calzado, que considera más importante?

3.- Considera que las relaciones entre empresa - cliente fortalecen la actividad comercial?

Si () No () Porque:-----

4.- Indíquenos su grado de satisfacción general con respecto a Calzado Leman's en una escala del 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho

- 5.- Completamente satisfecho ()
- 4.- Satisfecho ()
- 3.- Indiferente ()
- 2.- Insatisfecho ()
- 1.- Completamente insatisfecho ()



5.- Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de Calzado Loman's.

ITEMS	Pobre (1)	Regular (2)	Buena (3)	Muy buena (4)	Excelente (5)
Calidad del producto					
Calidad del Servicio					
Organización empresarial					
Precio - Calidad					

6.- Compraría usted los productos de Calzado Loman's de nuevo?

- 1.- Seguro que sí 1
- 2.- Probablemente sí 1
- 3.- Tanto que sí, tanto que no 1
- 4.- Probablemente no 1
- 5.- Seguro que no 1

7.- Considera importante que la tendencia de calzado en el mercado influya significativamente en el desarrollo del negocio.

Sí () No () Por qué?-----

Anexo 3: Ficha de Observación



Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad De Administración De Empresas
Escuela De Ingeniería De Empresas
FICHA DE OBSERVACION

Objetivo: Establecer la organización interna y la relación laboral entre sus integrantes.

Instrucciones: 1 - Malo 2- Bueno 3- Regular 4- Muy bueno 5- Excelente



VARIABLE	INDICADOR	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
AMBIENTE FISICO	Mobiliario					
	Distribución De Areas					
	Orden y limpieza					
	Servicios Higiénicos					
	Luminosidad					
	Ventilación					
	Cafetería					
TALENTO HUMANO	Presentación Aspecto físico					
	Higiene personal					
	Entusiasmo					
	Colaboradora					
AMBIENTE LABORAL	Carismática					
	Buena comunicación					
	Trabajo en equipo					
	Liderazgo					
MAQUINAS Y EQUIPOS	Solidarios					
	Estado de la maquinaria					
	Estado de los equipos					
CAPACITACION	Estado de las Maquinas de trazo					
	Personal calificado					
	Adiestramiento de los empleados					
DESEMPEÑO	Talleres de aprendizaje					
	Cumple con sus tareas					
	Agilidad en el trabajo					
	Organizan sus puestos de trabajo					
SEGURIDAD	Optimizan recursos					
	Vías de acceso					
	Rutas de evacuación					
	Extintores en buen estado					
GESTION ADMINISTRATIVA	Seguimiento					
	Estado de las instalaciones Eléctricas					
	Misión y visión					
	Planificación estratégica					
	Delegación de funciones					
	Manuales de funciones					
	Manuales de procedimientos					
	Organigrama					



Anexo 4: Matriz de las fortalezas de la microempresa Calzado Leman's

N°	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUMATORIA	%
F1	Buen ambiente de trabajo por parte de sus colaboradores y familiares	0,5	1	0	1	0	1	0	3,5	14%
F2	La microempresa atiende en su oficina que está ubicada en una de las avenidas principales de su localidad	0	0,5	0	0	1	0	0	1,5	6%
F3	Buenas relaciones interpersonales	1	1	0,5	1	1	0	0	4,5	18%
F4	Buena relaciones con los proveedores	0	1	0	0,5	1	1	0	3,5	14%
F5	Precios competitivos	1	0	0	0	0,5	0	0	1,5	6%
F6	Entrega a tiempo de pedidos	0	1	1	0	1	0,5	0	3,5	14%
F7	Cliente leales a la marca	1	1	1	1	1	1	0,5	6,5	27%
		3,5	5,5	2,5	3,5	5,5	3,5	0,5	24,5	100%

Anexo 5: Matriz de las debilidades de la microempresa Calzado Leman's

N o	FACTORES	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	SUMATORI A	%
D 1	Falta de publicidad para dar a conocer el producto	0,5	1	1	0	1	1	1	1	6,5	20%
D 2	No existen definidas estrategias para contratar personal	0	0,5	0	0	0	1	0	0	1,5	5%
D 3	No existe un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la empresa	0	1	0,5	1	1	1	0	0	4,5	14%
D 4	Falta de identidad corporativa	1	1	0	0,5	1	1	0	1	5,5	17%
D 5	No cuenta con sucursales	0	1	0	0	0,5	1	0	0	2,5	8%
D 6	La empresa no posee maquinaria para terminados	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	2%
D 7	Clientes deficientes en incumplimiento de pago, ingreso de capital débil a la micro empresa	0	1	1	1	1	1	0,5	0,5	6	19%
D 8	Producción desmedida para buscar posible oferta	0	1	1	0	1	1	0,5	0,5	5	16%
		1,5	6,5	3,5	2,5	5,5	7,5	2	3	32	100%

Anexo 6: Matriz de las oportunidades de la microempresa Calzado Leman's

N°	FACTORES	01	02	03	04	05	06	SUMATORIA	%
01	Apoyo del estado a los emprendedores (pymes)	0,5	1	0	1	0	0	2,5	13%
02	Restricción de las importaciones del calzado	0	0,5	0	1	1	1	3,5	18%
03	Segmento de mercados no atendidos	1	1	0,5	1	0	1	4,5	23%
04	Competidores con productos deficientes.	0	0	0	0,5	0	0	0,5	3%
05	Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares	1	1	1	1	0,5	1	5,5	28%
06	Buenas referencias del producto por parte de los clientes a terceros	1	1	0	1	0	0,5	3,5	18%
		3,5	4,5	1,5	5,5	1,5	3,5	20	100%

Anexo 7: Matriz de las amenazas de la microempresa Calzado Leman's

N°	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	SUMATORIA	%
A1	Recorte de personal por la actual crisis	0,5	1	0	0	0	0	0	1,5	6%
A2	Micro empresas rivales que adoptan nuevas y mejores estrategias	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	2%
A3	Ingreso de nuevos competidores desleal e informales	1	1	0,5	0	1	1	0	4,5	19%
A4	Recesión Económica	1	1	1	0,5	1	1	1	6,5	28%
A5	Cambio de políticas y normas del Gobierno.	0	1	0	0	0,5	0	0	1,5	6%
A6	Incremento de Impuestos	1	1	0	0	1	0,5	0	3,5	15%
A7	Dominio de mercados por las grandes Pymes del calzado	1	1	1	0	1	1	0,5	5,5	23%
		4,5	6,5	2,5	0,5	4,5	3,5	1,5	23,5	100%

Anexo 8: Materia prima en la producción de calzado formal, casual, urbano y escolar.

MATERIALES	CANTIDAD / PARES	COSTO	PROCESO
PIELES			
Cuero Grasso	1	4,62	Aparada
Cuero Nobuck	1	3,55	Aparada
Cuero Floter Gema	1	4,3	Aparada
Cuero Plena Flor	1	4,12	Aparada
Cuero Ruso (Escolar)	1	2,8	Aparada
SUELAS			
Suela Junior	1	3	Plantada
Suela Nicola Negro	1	3,5	Plantada
Suela Ozono Negro	1	3,4	Plantada
Suela Ferraca 2	1	3	Plantada
Suela New Nicola	1	3,2	Plantada
Suela Urbano	1	3	Plantada
FORROS			
Forro Pu	1	0,37	Aparada
Plantilla Pu	1	0,27	Terminado
Forro Textil PDT	1	0,16	Aparada
Celfi Eva	1	0,12	Armada
Esponja	1	0,02	Aparada
Mástil	1	0,21	Aparada
Termoplastico Talón	1	0,05	Armada
Termoplastico Puntera	1	0,04	Armada
PEGANTES			
Pegante Maxon	1	0,18	Plantada
Pegante Pega Mas	1	0,11	Armada
Pegante Incasol	1	0,05	Terminado
Bulcanizante Incap	1	0,02	Plantada
Limpiador I – 222	1	0,04	Plantada
Activador I – 333 + Cloro	1	0,04	Plantada

VARIOS			
Acabados Apreto	1	0,12	Terminado
Acabados Zeus	1	0,03	Terminado
Brocha N° 6 (I - 222)	1	0,01	Plantada
Brocha N° 6 (I -333)	1	0,01	Plantada
Brocha N° 10	1	0,002	Armada
Cordones	1	0,11	Terminado
Hilos	1	0,06	Aparada
Elástico	1	0,18	Aparada
Cuchilla Aparada	1	0,005	Aparada
Cuchilla Armada	1	0,05	Armada
Papel Empaque	1	0,03	Terminado
Etiqueta INEC	1	0,01	Terminado
Etiqueta Logo	1	0,02	Terminado
Cajas de empaque	1	0,6	Terminado
Clavos	1	0,012	Armada
Pinzas	-	0,0006313	Adicionales
Cortafrío	-	0,0006313	Adicionales
Limas	-	6,313E-05	Adicionales
Hojalones	1	0,02	Adicionales
Martillo	-	0,0007786	Adicionales
Grampas	1	0,002	Armada
Moldes de troquelado	-	0,0021044	Adicionales
Hormas	1	0,0006734	Adicionales

Anexo 9: Ventas proyectadas para la ciudad de Quito

QUITO 2016													
PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	265,9	398,9	398,9	2526,5	797,8	531,9	265,9	2526,5	531,9	531,9	1728,7	2792,5	13297,5
Casual	291,0	436,5	436,5	2764,4	873,0	582,0	291,0	2764,4	582,0	582,0	1891,4	3055,4	14549,5
Urbano	199,0	298,4	298,4	1890,1	596,9	397,9	199,0	1890,1	397,9	397,9	1293,2	2089,1	9947,9
Niño	47,5	71,2	71,2	451,0	142,4	95,0	47,5	451,0	95,0	95,0	308,6	498,5	2373,8
QUITO 2017													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	321,1	481,7	481,7	3050,6	963,3	642,2	321,1	3050,6	642,2	642,2	2087,2	3371,7	16055,6
Casual	351,3	526,9	526,9	3337,0	1053,8	702,5	351,3	3337,0	702,5	702,5	2283,2	3688,2	17563,1
Urbano	240,2	360,3	360,3	2282,0	720,6	480,4	240,2	2282,0	480,4	480,4	1561,4	2522,2	12010,4
Niño	57,3	86,0	86,0	544,8	172,0	114,7	57,3	544,8	114,7	114,7	372,8	602,1	2867,3
QUITO 2018													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	387,8	581,7	581,7	3684,0	1163,4	775,6	387,8	3684,0	775,6	775,6	2520,6	4071,8	19389,4
Casual	424,2	636,3	636,3	4029,6	1272,5	848,3	424,2	4029,6	848,3	848,3	2757,1	4453,8	21208,4
Urbano	290,1	435,2	435,2	2756,0	870,3	580,2	290,1	2756,0	580,2	580,2	1885,7	3046,1	14505,0
Niño	66,6	100,0	100,0	633,1	199,9	133,3	66,6	633,1	133,3	133,3	433,2	699,7	3332,0
QUITO 2019													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	468,2	702,3	702,3	4447,6	1404,5	936,3	468,2	4447,6	936,3	936,3	3043,1	4915,8	23408,3
Casual	512,1	768,2	768,2	4865,0	1536,3	1024,2	512,1	4865,0	1024,2	1024,2	3328,7	5377,1	25605,4
Urbano	350,2	525,3	525,3	3326,9	1050,6	700,4	350,2	3326,9	700,4	700,4	2276,3	3677,1	17510,2
Niño	83,6	125,4	125,4	794,3	250,8	167,2	83,6	794,3	167,2	167,2	543,4	877,9	4180,3

Anexo 10: Ventas proyectadas para la ciudad de Riobamba

**RIOBAMBA
2016**

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	29,9	44,9	44,9	284,2	89,7	59,8	29,9	284,2	59,8	59,8	194,4	314,1	1495,7
Casual	32,7	49,1	49,1	310,9	98,2	65,5	32,7	310,9	65,5	65,5	212,7	343,7	1636,5
Urbano	22,4	33,6	33,6	212,6	67,1	44,8	22,4	212,6	44,8	44,8	145,5	235,0	1118,9
Niño	5,3	8,0	8,0	50,7	16,0	10,7	5,3	50,7	10,7	10,7	34,7	56,1	267,0
RIOBAMBA 2017													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	36,1	54,2	54,2	343,1	108,4	72,2	36,1	343,1	72,2	72,2	234,8	379,2	1805,9
Casual	39,5	59,3	59,3	375,3	118,5	79,0	39,5	375,3	79,0	79,0	256,8	414,8	1975,4
Urbano	27,0	40,5	40,5	256,7	81,1	54,0	27,0	256,7	54,0	54,0	175,6	283,7	1350,9
Niño	6,5	9,7	9,7	61,3	19,4	12,9	6,5	61,3	12,9	12,9	41,9	67,7	322,5
RIOBAMBA 2018													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	43,6	65,4	65,4	414,4	130,9	87,2	43,6	414,4	87,2	87,2	283,5	458,0	2180,9
Casual	47,7	71,6	71,6	453,2	143,1	95,4	47,7	453,2	95,4	95,4	310,1	500,9	2385,5
Urbano	32,6	48,9	48,9	310,0	97,9	65,3	32,6	310,0	65,3	65,3	212,1	342,6	1631,5
Niño	7,5	11,2	11,2	71,2	22,5	15,0	7,5	71,2	15,0	15,0	48,7	78,7	374,8
RIOBAMBA 2019													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	52,7	79,0	79,0	500,2	158,0	105,3	52,7	500,2	105,3	105,3	342,3	552,9	2632,9
Casual	57,6	86,4	86,4	547,2	172,8	115,2	57,6	547,2	115,2	115,2	374,4	604,8	2880,0
Urbano	39,4	59,1	59,1	374,2	118,2	78,8	39,4	374,2	78,8	78,8	256,0	413,6	1969,5
Niño	9,4	14,1	14,1	89,3	28,2	18,8	9,4	89,3	18,8	18,8	61,1	98,7	470,2

Anexo 11: Ventas proyectadas para la ciudad de Machala

Machala
2016

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	35,96	53,93	53,93	341,57	107,87	71,91	35,96	341,57	71,91	71,91	233,71	377,53	1797,76
Casual	39,34	59,01	59,01	373,73	118,02	78,68	39,34	373,73	78,68	78,68	255,71	413,08	1967,02
Urbano	26,90	40,35	40,35	255,53	80,69	53,80	26,90	255,53	53,80	53,80	174,84	282,43	1344,92
Niño	6,42	9,63	9,63	60,98	19,26	12,84	6,42	60,98	12,84	12,84	41,72	67,39	320,93
Machala 2017													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	43,41	65,12	65,12	412,42	130,24	86,83	43,41	412,42	86,83	86,83	282,18	455,84	2170,65
Casual	47,49	71,23	71,23	451,15	142,47	94,98	47,49	451,15	94,98	94,98	308,68	498,63	2374,45
Urbano	32,48	48,71	48,71	308,51	97,43	64,95	32,48	308,51	64,95	64,95	211,09	340,99	1623,76
Niño	7,75	11,63	11,63	73,65	23,26	15,51	7,75	73,65	15,51	15,51	50,39	81,41	387,65
Machala 2018													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	52,43	78,64	78,64	498,06	157,28	104,85	52,43	498,06	104,85	104,85	340,78	550,49	2621,36
Casual	57,35	86,02	86,02	544,78	172,04	114,69	57,35	544,78	114,69	114,69	372,75	602,13	2867,29
Urbano	39,22	58,83	58,83	372,59	117,66	78,44	39,22	372,59	78,44	78,44	254,93	411,81	1961,02
Niño	9,01	13,51	13,51	85,59	27,03	18,02	9,01	85,59	18,02	18,02	58,56	94,60	450,47
Machala 2019													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	63,29	94,94	94,94	601,29	189,88	126,59	63,29	601,29	126,59	126,59	411,41	664,59	3164,70
Casual	69,23	103,85	103,85	657,73	207,70	138,47	69,23	657,73	138,47	138,47	450,03	726,96	3461,74
Urbano	47,35	71,02	71,02	449,79	142,04	94,69	47,35	449,79	94,69	94,69	307,75	497,13	2367,30
Niño	11,30	16,95	16,95	107,38	33,91	22,61	11,30	107,38	22,61	22,61	73,47	118,68	565,16

Anexo 12: Ventas proyectadas para la ciudad de Guayaquil

Guayaquil 2016													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	658,7	988,0	988,0	6257,5	1976,0	1317,4	658,7	6257,5	1317,4	1317,4	4281,4	6916,2	32934,1
Casual	720,7	1081,1	1081,1	6846,7	2162,1	1441,4	720,7	6846,7	1441,4	1441,4	4684,6	7567,4	36035,0
Urbano	492,8	739,1	739,1	4681,3	1478,3	985,5	492,8	4681,3	985,5	985,5	3203,0	5174,0	24638,3
Niño	117,6	176,4	176,4	1117,1	352,8	235,2	117,6	1117,1	235,2	235,2	764,3	1234,6	5879,3
Guayaquil 2017													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	795,3	1193,0	1193,0	7555,4	2385,9	1590,6	795,3	7555,4	1590,6	1590,6	5169,5	8350,7	39765,3
Casual	870,0	1305,0	1305,0	8264,8	2609,9	1740,0	870,0	8264,8	1740,0	1740,0	5654,8	9134,8	43498,8
Urbano	594,9	892,4	892,4	5651,8	1784,8	1189,9	594,9	5651,8	1189,9	1189,9	3867,1	6246,8	29746,5
Niño	142,0	213,0	213,0	1349,3	426,1	284,1	142,0	1349,3	284,1	284,1	923,2	1491,3	7101,6
Guayaquil 2018													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	960,4	1440,7	1440,7	9124,2	2881,3	1920,9	960,4	9124,2	1920,9	1920,9	6242,9	10084,7	48022,1
Casual	1050,5	1575,8	1575,8	9980,2	3151,6	2101,1	1050,5	9980,2	2101,1	2101,1	6828,6	11030,8	52527,4
Urbano	718,5	1077,7	1077,7	6825,7	2155,5	1437,0	718,5	6825,7	1437,0	1437,0	4670,2	7544,2	35925,0
Niño	165,0	247,6	247,6	1568,0	495,1	330,1	165,0	1568,0	330,1	330,1	1072,8	1733,0	8252,5
Guayaquil 2019													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Formal	1159,5	1739,3	1739,3	11015,4	3478,6	2319,0	1159,5	11015,4	2319,0	2319,0	7536,9	12175,0	57976,0
Casual	1268,3	1902,5	1902,5	12049,3	3805,0	2536,7	1268,3	12049,3	2536,7	2536,7	8244,3	13317,7	63417,5
Urbano	867,4	1301,0	1301,0	8239,9	2602,1	1734,7	867,4	8239,9	1734,7	1734,7	5637,8	9107,2	43367,8
Niño	207,1	310,6	310,6	1967,2	621,2	414,1	207,1	1967,2	414,1	414,1	1346,0	2174,2	10353,5

Anexo 13: Rol de pagos proyectado

CARGO	2016	2017	2018	2019
Gastos administrativa				
Gerente	5730,11	6303,12	6933,43	7626,77
Contadora	5675,96	6243,56	6867,91	7554,70
Total administración	11406,07	12546,67	13801,34	15181,48
Gastos operativa				
Diseñador	2991,52	3290,67	3619,74	3981,71
Cortador	5499,01	6048,91	6653,80	7319,19
Aparador (1)	5499,01	6048,91	6653,80	7319,19
Aparador (2)	5499,01	6048,91	6653,80	7319,19
Armador (1)	5501,85	6052,04	6657,24	7322,97
Armador (2)	5501,85	6052,04	6657,24	7322,97
Acabado	5488,24	6037,07	6640,77	7304,85
Total Gastos operativa	35980,51	39578,56	43536,41	47890,05
Gastos ventas				
Agente Vendedor	5617,92	6179,72	6797,69	7477,46
Total Gastos ventas	5617,92	6179,72	6797,69	7477,46